

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

DOCTORAT PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN INGÉNIERIE
OFFERT EN EXTENSION
EN VERTU D'UN PROTOCOLE D'ENTENTE
AVEC L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

PAR

Cynthia Lavoie

LA CRÉATIVITÉ EN PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Avril 2016

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

Cette thèse intitulée :

LA CRÉATIVITÉ EN PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

présentée par : LAVOIE Cynthia

en vue de l'obtention du diplôme de : Philosophiae Doctor
a été dûment accepté par le jury d'examen constitué de :

ABDUL-NOUR Georges, Ph.D., directeur de recherche

TREMBLAY Maripier, Ph.D., membre

BARIL Chantal, Ph.D., membre

RAYMOND Louis, Ph.D., membre

RINFRET, Louis, Ph.D., membre

DÉDICACE

À Eva et Éloi, mes petits amours.

Que ce travail vous rappelle de toujours persévérer et de croire en vos rêves.

Sans vous, ce travail n'aurait pas toute sa valeur.

N'oubliez pas : « Quand on tombe, on se relève! ».

À mon mari.

Pour m'avoir permis de vivre ce rêve et

m'avoir encouragée à continuer malgré les obstacles rencontrés.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, tous mes remerciements à mon directeur de recherche, M. Georges Abdul-Nour, pour m'avoir conseillée tout au long de ce travail. Je remercie aussi Mme Camille Carrier, qui m'a soutenue au début de mon cheminement en m'orientant et me transmettant ses connaissances sur le domaine de la créativité. À M. Louis Raymond, pour ses conseils sur la présentation de ma thèse ainsi qu'à Mmes Maripier Tremblay et Chantal Baril pour leurs nombreux commentaires constructifs sur le contenu et la forme de cette thèse. Je remercie également M. Louis Rinfret pour l'évaluation de la thèse.

Je remercie aussi profondément les experts et les entreprises rencontrés lors de la collecte de données, des gens occupés mais passionnés par la créativité et ses avantages, qui ont été généreux de leur temps.

Je tiens aussi à remercier le Fonds de recherche du Québec – Nature et technologies pour son soutien financier.

Un remerciement sincère à tous ceux et celles m'ayant aidé pour la correction et la mise en page de ce document.

Je remercie chaleureusement mon mari pour son soutien moral et financier pendant ces cinq années de travail acharné. Un dernier merci spécial à tout mon entourage, mes enfants, mes parents, amies et amis pour leur soutien moral tout au long de ces années.

Finalement, un grand merci à moi de m'être accordé le temps et l'énergie pour accomplir ce rêve.

RÉSUMÉ

Le capital immatériel consiste en un levier de transformation incontournable pour développer un avantage concurrentiel des organisations et sa construction sollicite la créativité organisationnelle. Malgré le nombre impressionnant d'articles publiés au sujet de la créativité et plus particulièrement sur la créativité organisationnelle, les chercheurs dans ce domaine se concentrent sur le cas des grandes entreprises. Partant de ce constat et à la suite d'une revue de littérature approfondie, en connaître davantage sur la créativité dans le contexte de la PME est essentiel pour les PME elles-mêmes, mais également pour les chercheurs dans le domaine. Quelques auteurs ont certes adressé le sujet de la créativité en PME, mais certains aspects ont été négligés et la question actuelle se pose : « Comment la créativité se manifeste-t-elle et se développe-t-elle en PME? ».

Cette recherche répond à cette question à deux volets par une collecte de données en deux phases, soit une enquête Delphi auprès d'experts et des entretiens semi-dirigés en PME créatives. Ces deux phases ont permis de connaître les manifestations et les facteurs de développement de la créativité en PME.

Les résultats démontrent que les PME créatives obtiennent de meilleures solutions aux problèmes, un développement de nouveaux produits distincts, une satisfaction des clients et des employés, une meilleure compétitivité et améliorent leurs chances de survie. Pour développer cette créativité organisationnelle, la motivation de la haute direction dû à l'environnement interne, les caractéristiques des dirigeants et l'environnement externe mènent à une adoption de comportements par la direction et les gestionnaires puis à la mise en place d'une culture organisationnelle, de pratiques de gestion et d'outils de créativité. Cette étude révèle d'ailleurs que la sélection des idées consiste au point de bascule de la transformation de la créativité organisationnelle en manifestations tangibles de celles-ci. Cette étude constitue le premier pas dans la recherche sur la créativité en PME et devrait être utilisée pour guider des recherches ultérieures dans le but de mieux comprendre la créativité en PME.

ABSTRACT

Intangible assets are great to transform the drivers of an enterprise, and are a crucial part of its competitive advantage. Human capital is built with the creativity of the employees within the firm. Despite the incredible amount of literature written about professionals' and academics' creativity, the researchers in the domain of creativity concentrated their work on large organizations. A literature review on the subject suggests that none of the research has explored creativity in SMEs in a global manner. Some authors have addressed the issue of creativity in SMEs, but some points have been neglected, and the question that should be asked is "How is creativity manifested and developed in SMEs?"

This research aims at answering this two-sided question. To do so, a two-phase data collection was conducted, which includes a Delphi survey with experts on creativity in SMEs and interviews led with creative SMEs. This data collection resulted in a list of manifestations and elements for the development of creativity in SMEs.

The results show that the creative SMEs find more solutions to their problems, develop distinctive products, satisfy their clients and employees, are more competitive, and have a better chance to survive. To develop organizational creativity, the motivation of a high-level manager is fostered by the internal environment of the firm, the manager's characteristics, and the external environment of the firm. This motivation will encourage the managers and leaders to adopt certain behaviors, and then put in place an organizational culture, practices and creativity tools. This research also reveals that the selection of ideas is a tipping point in the transformation of organizational creativity into tangible manifestations.

This study represents a first step regarding research on creativity within SMEs, and should be used to guide subsequent research in this field to better understand creativity in SMEs.

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE	iv
REMERCIEMENTS	v
RÉSUMÉ	vi
ABSTRACT	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	xvii
LISTE DES FIGURES.....	xix
AVANT-PROPOS	xx
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1. PROBLÉMATIQUE GLOBALE.....	3
1.1 Mise en contexte	3
1.2 Définition du sujet à l'étude	4
1.3 Revue sommaire de la littérature	5
1.3.1 La créativité organisationnelle	5
1.3.2 La créativité en contexte de PME	6
1.3.3 Les caractéristiques particulières des PME.....	8
1.3.3.1 Petite taille.....	11
1.3.3.2 Centralisation	12
1.3.3.3 Flexibilité et simplicité.....	12
1.3.3.4 Formalisation	12
1.3.3.5 Faible spécialisation.....	13
1.3.3.6 Importance du propriétaire dirigeant.....	13
1.4 Question de recherche	15
CHAPITRE 2. REVUE DE LITTÉRATURE	17
2.1 Définitions des concepts de base	17
2.1.1 Concept de la créativité.....	17
2.1.2 Concept de créativité organisationnelle	19
2.2 Recension des écrits.....	19
2.2.1 Manifestations de la créativité organisationnelle.....	19

2.2.2 Développement de la créativité organisationnelle	31
2.2.2.1 Niveau 1 : culture.....	32
2.2.2.2 Niveau 2 : les pratiques de gestion.....	48
2.2.2.3 Niveau 3 : les processus et outils de la créativité organisationnelle	74
2.3 Cadre conceptuel	87
2.4 Problématique spécifique de recherche	90
CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE	92
3.1 Retour sur la problématique	92
3.2 Approche proposée	93
3.2.1 Paradigme de recherche	93
3.2.2 Type de recherche	94
3.2.3 Mode d'investigation	96
3.2.4 Techniques de collecte de données	96
3.3 Devis de recherche de la phase I.....	97
3.3.1 Enquête Delphi auprès d'experts	97
3.3.1.1 Construction et envoi du questionnaire.....	98
3.3.1.2 Les participants	99
3.3.1.3 Contenu du sondage	100
3.3.2 Résultats obtenus pour la phase I : enquête Delphi avec un panel d'experts.....	102
3.3.2.1 Qualification des experts.....	102
3.3.2.2 Caractéristiques externes d'une PME créative.....	103
3.3.2.3 Composantes internes du développement de la créativité d'une PME créative.....	104
3.3.2.4 Définition d'une PME créative	105
3.4 Devis de recherche phase II.....	106
3.4.1 Population cible.....	106
3.4.2 Choix des cas à l'étude.....	107
3.4.3 Taille de l'échantillon	108
3.4.4 Recrutement et choix des cas	108

3.4.5 Organisation des entrevues semi-dirigées sur les sites	109
3.5 Résumé de la méthodologie.....	110
3.5.1 Description des cas à l'étude.....	111
3.5.2 Caractéristiques générales des entreprises à l'étude	112
3.5.3 Caractéristiques des entreprises reliées aux résultats en créativité	114
3.5.4 Résultats de qualification des entreprises.....	116
3.5.4.1 Critère 1 : l'offre de produit distincte	116
3.5.4.2 Critère 2 : le taux de renouvellement des façons de faire	117
3.5.4.3 Critère 3 : impact des innovations sur le marché ciblé	118
3.5.4.4 Critère 4 : impact des innovations sur la société en général	118
3.5.4.5 Critère 5 : nombre d'idées implantées ou commercialisées par période.....	119
3.5.4.6 Critère 6 : habileté à attirer et retenir des employés clés	119
3.5.4.7 Critère 7 : pourcentage de croissance par an (en chiffre d'affaires) par rapport au marché	120
3.5.4.8 Entreprise ManuCom	123
3.5.4.9 Entreprise ManuAgri.....	123
3.5.4.10 Entreprise ManuMach.....	123
3.5.4.11 Entreprise ManuMétal.....	124
3.5.4.12 Entreprise ManuSanté	125
3.6 Déroulement des études de cas	126
3.6.1 Premiers contacts	126
3.6.2 Sélection des participants	127
3.6.3 Entrevues.....	127
3.6.4 Fiabilité et validité.....	130
3.7 Processus d'analyse de données	133
3.7.1 Préparation du contenu.....	133
3.7.2 Préanalyse	134
3.7.2.1 Thèmes généraux	134
3.7.2.2 Mémos.....	135
3.7.2.3 Codes descriptifs	136

3.7.2.4 Codes analytiques	138
3.7.2.5 Élaboration d'un arbre thématique.....	139
3.7.3 Exploitation du matériel.....	140
3.7.3.1 Codification des textes.....	140
3.7.3.2 Classification.....	140
3.7.4 Analyse et interprétation des données.....	141
3.8 Conclusion du chapitre 3	141
CHAPITRE 4. RÉSULTATS INTRASITE.....	142
4.1 ManuCom	143
4.1.1 Caractéristiques générales de ManuCom	143
4.1.2 Caractéristiques du PDG de ManuCom	145
4.1.3 Résultats par thèmes de la grille d'entretien pour ManuCom.....	146
4.1.3.1 PME	147
4.1.3.2 Culture et climat de l'entreprise.....	148
4.1.3.3 Individus de l'entreprise.....	150
4.1.3.4 Gestionnaires.....	151
4.1.3.5 Ressources.....	152
4.1.3.6 Structure, systèmes et procédures	153
4.1.3.7 Équipes de travail.....	154
4.1.3.8 Ressources humaines	155
4.1.3.9 Génération d'idées	157
4.1.3.10 Indicateurs du succès	157
4.1.3.11 Raisons principales de la créativité de ManuCom	158
4.1.3.12 Schématisation du développement de la créativité chez ManuCom	158
4.2 ManuAgri.....	162
4.2.1 Caractéristiques générales de ManuAgri	162
4.2.2 Caractéristiques du PDG de ManuAgri.....	163
4.2.3 Résultats par thèmes de la grille d'entretien pour ManuAgri	165
4.2.3.1 Définition de la créativité.....	166
4.2.3.2 PME	166

4.2.3.3 Culture et climat de l'entreprise.....	167
4.2.3.4 Individus de l'entreprise.....	168
4.2.3.5 Gestionnaires.....	169
4.2.3.6 Ressources.....	170
4.2.3.7 Structure, systèmes et procédures	170
4.2.3.8 Équipes de travail.....	172
4.2.3.9 Ressources humaines	173
4.2.3.10 Génération d'idées	175
4.2.3.11 Indicateurs de succès.....	176
4.2.3.12 Raisons principales de la créativité de ManuAgri	177
4.2.3.13 Schématisation du développement de la créativité chez ManuAgri.....	177
4.3 ManuMach.....	180
4.3.1 Caractéristiques générales de ManuMach.....	180
4.3.2 Caractéristiques du PDG de ManuMach.....	181
4.3.3 Résultats par thèmes de la grille d'entretien pour ManuMach.....	183
4.3.3.1 Définition de la créativité.....	184
4.3.3.2 PME	185
4.3.3.3 Culture et climat de l'entreprise.....	186
4.3.3.4 Individus de l'entreprise.....	187
4.3.3.5 Gestionnaires.....	189
4.3.3.6 Ressources.....	190
4.3.3.7 Structure, systèmes et procédures	191
4.3.3.8 Équipes de travail.....	191
4.3.3.9 Ressources humaines	192
4.3.3.10 Génération d'idées	193
4.3.3.11 Indicateurs de succès.....	194
4.3.3.12 Raisons principales de la créativité de ManuMach.....	195
4.3.3.13 Schématisation du développement de la créativité chez ManuMach.....	195
4.4 ManuMétal.....	198

4.4.1 Caractéristiques générales de ManuMétal	198
4.4.2 Caractéristiques de la PDG de ManuMétal	200
4.4.3 Résultats par thèmes de la grille d'entretien pour ManuMétal	201
4.4.3.1 Définition de la créativité.....	202
4.4.3.2 PME	204
4.4.3.3 Culture et climat de l'entreprise.....	204
4.4.3.4 Individus de l'entreprise.....	205
4.4.3.5 Gestionnaires.....	206
4.4.3.6 Ressources.....	207
4.4.3.7 Structure, systèmes et procédures	208
4.4.3.8 Équipes de travail.....	209
4.4.3.9 Ressources humaines	209
4.4.3.10 Génération d'idées	211
4.4.3.11 Indicateurs de succès.....	212
4.4.3.12 Raisons principales de la créativité de ManuMach.....	213
4.4.3.13 Schématisation du développement de la créativité chez ManuMétal.....	214
4.5 ManuSanté	216
4.5.1 Caractéristiques générales de ManuSanté.....	216
4.5.2 Caractéristiques des vice-présidents de ManuSanté.....	217
4.5.3 Résultats par thèmes de la grille d'entretien pour ManuSanté.....	219
4.5.3.1 Définition de la créativité.....	220
4.5.3.2 PME	221
4.5.3.3 Culture et climat de l'entreprise.....	222
4.5.3.4 Individus de l'entreprise.....	222
4.5.3.5 Gestionnaires.....	223
4.5.3.6 Ressources.....	225
4.5.3.7 Structure, systèmes et procédures	226
4.5.3.8 Équipes de travail.....	226
4.5.3.9 Ressources humaines	227
4.5.3.10 Génération d'idées	230

4.5.3.11 Indicateurs de succès.....	231
4.5.3.12 Raisons principales de la créativité de ManuSanté	231
4.5.3.13 Schématisation du développement de la créativité chez ManuSanté	232
CHAPITRE 5. ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	235
5.1 Manifestations et résultantes de la créativité dans les PME créatives.....	235
5.1.1 Meilleure position pour trouver des solutions pour des problématiques internes	237
5.1.2 Meilleure position pour trouver des solutions pour répondre aux besoins des clients.....	238
5.1.3 Meilleure position pour améliorer les produits existants ou en développer de nouveaux	239
5.1.4 Obtention de brevets	240
5.1.5 Nouvelles solutions pour mieux concilier travail-famille dans l'entreprise	241
5.1.6 Meilleure satisfaction et rétention des employés	242
5.1.7 Satisfaction et fidélisation de la clientèle	243
5.1.8 Possibilité de vendre un service plutôt qu'uniquement un produit	244
5.1.9 Meilleure chance de survie.....	244
5.1.10 Meilleur positionnement face à la compétition.....	245
5.2 Développement de la créativité dans les PME créatives	245
5.2.1 Culture organisationnelle des PME créatives.....	246
5.2.1.1 Valeurs	246
5.2.1.2 Individus.....	248
5.2.1.3 Motivation organisationnelle	252
5.2.1.4 Environnement externe	253
5.2.2 Pratiques des PME créatives	254
5.2.2.1 Pratiques des gestionnaires	256
5.2.2.2 Pratiques en gestion des ressources	259
5.2.2.3 Pratiques en structure et procédures.....	260
5.2.2.4 Pratiques de gestion des équipes de travail.....	260
5.2.2.5 Pratiques en gestion des ressources humaines (RH)	261

5.2.2.6 Pratiques de génération d'idées.....	266
5.2.3 Processus et outils de créativité.....	269
5.2.3.1 Les processus créatifs.....	269
5.2.3.2 Les outils de génération d'idées.....	269
5.2.3.3 Outils de sélection des idées	272
5.3 Relation entre la créativité et les caractéristiques propres aux PME.....	272
5.3.1 Petite taille.....	275
5.3.2 Prise de décision.....	275
5.3.3 Formalisation, rigueur et structure organisationnelle.....	276
5.3.4 Spécialisation	277
5.3.5 Importance du PDG.....	278
5.3.5.1 PDG rencontrés et leur perception d'eux-mêmes	279
5.3.5.2 Perception des employés de leur PDG	279
5.3.5.3 Particularités des dirigeants rencontrés.....	280
5.3.6 Ressources.....	280
5.3.6.1 Ressources financières	280
5.3.6.2 Ressources humaines	282
5.3.6.3 Ressource en temps.....	282
5.3.6.4 Perception du manque de ressources	282
5.3.7 Avantages et inconvénients d'être une PME pour favoriser la créativité organisationnelle	283
5.3.8 Résumé du développement de la créativité en PME.....	286
5.4 Modèle du développement et de la manifestation de la créativité en PME.....	291
CHAPITRE 6. DISCUSSION ET CONCLUSION	294
6.1 Discussion.....	294
6.1.1 Cadre conceptuel revu et corrigé.....	294
6.1.1.1 Validations des concepts.....	296
6.1.2 Nouvelles découvertes	298
6.1.2.1 Processus préliminaire au développement de la créativité.....	298
6.1.2.2 Processus de développement de la créativité	299
6.1.2.3 Manifestations de la créativité	300

6.2	Limites de la recherche	301
6.2.1	Profondeur de l'étude	302
6.2.2	Méthodologie	302
6.2.3	Conclusions	303
6.3	Aspects positifs et impacts de la recherche	304
6.3.1	Aspects positifs	304
6.3.2	Impacts managériaux.....	304
6.3.3	Impacts académiques.....	305
6.4	Implications futures	306
6.5	Découvertes importantes	307
6.6	Conclusion	309
	BILIOGRAPHIE.....	312
	ANNEXE A	325
	ANNEXE B.....	353
	ANNEXE C.....	380
	ANNEXE D	383
	ANNEXE E.....	393

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1 : Modèles et échelles utilisés par Amabile, Contti <i>et al.</i> (1996).....	42
Tableau 2.2 : Facteurs de succès des programmes de suggestion	80
Tableau 2.3 : Outils de sélection des idées proposés par Carrier et Gélinas (2011)	83
Tableau 3.1 : Mesure objective des caractéristiques externes.....	107
Tableau 3.2 : Résumé des étapes méthodologiques	110
Tableau 3.3 : Caractéristiques générales des entreprises étudiées	112
Tableau 3.4 : Noms utilisés pour l'identification des répondants	114
Tableau 3.5 : Détails sur le processus de sélection des entreprises.....	115
Tableau 3.6 : Réponses aux critères de qualification	121
Tableau 3.7 : Résumé des entrevues effectuées	128
Tableau 3.8 : Actions mises en place pour assurer la fiabilité et la validité de la recherche.....	131
Tableau 3.9 : Définition des termes utilisés pour l'analyse des données	134
Tableau 3.10 : Exemples de codes descriptifs.....	136
Tableau 3.11 : Exemples de codes analytiques	138
Tableau 4.1 : Caractéristiques générales de ManuCom	143
Tableau 4.2 : Caractéristiques du PDG de ManuCom	145
Tableau 4.3 : Résultats par thème de la grille d'entretien pour ManuCom.....	146
Tableau 4.4 : Caractéristiques générales de ManuAgri.....	162
Tableau 4.5 : Caractéristiques du président de ManuAgri	164
Tableau 4.6 : Résultats par thème de la grille d'entretien pour ManuAgri	165
Tableau 4.7 : Caractéristiques générales de ManuMach.....	180
Tableau 4.8 : Caractéristiques du PDG de ManuMach	182
Tableau 4.9 : Résultats par thème de la grille d'entretien pour ManuMach	183
Tableau 4.10 : Caractéristiques générales de ManuMétal.....	198
Tableau 4.11 : Caractéristiques de la PDG de ManuMétal	200
Tableau 4.12 : Résultats par thème de la grille d'entretien pour ManuMétal	202
Tableau 4.13 : Caractéristiques générales de ManuSanté	216
Tableau 4.14 : Caractéristiques du PDG de ManuSanté	218

Tableau 4.15 : Résultats par thème de la grille d'entretien pour ManuSanté.....	219
Tableau 5.1 : Manifestations et résultantes de la créativité des PME créatives.....	236
Tableau 5.2 : Valeurs mentionnées par les répondants et nombre d'entreprise les mentionnant.....	246
Tableau 5.3 : Caractéristiques des individus des PME créatives	249
Tableau 5.4 : Environnement externe des PME rencontrées.....	253
Tableau 5.5 : Pratiques des PME créatives	254
Tableau 5.6 : Outils de créativité utilisés par les PME créatives	270
Tableau 5.7 : Sources d'idées externes utilisées par les PME créatives	270
Tableau 5.8 : Sources d'idées internes utilisées par les PME créatives	272
Tableau 5.9 : Caractéristiques propres aux PME créatives	274
Tableau 5.10 : Résumé des avantages et inconvénients des PME en lien avec les caractéristiques propres des PME.....	284

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 :	La nouvelle économie du savoir (Raymond <i>et al.</i> , 2003).....	4
Figure 2.1 :	Définition de la créativité par Amabile	18
Figure 2.2 :	La relation entre l'innovation et la créativité selon Burbiel (2009)	22
Figure 2.3 :	Approche utilisée pour la revue de littérature sur le développement de la créativité organisationnelle en PME	31
Figure 2.4 :	Les trois composantes de la créativité individuelle selon Amabile (1998)	35
Figure 2.5 :	Résultats obtenus par Scott et Bruce (1994).....	37
Figure 2.6	Modèle utilisé par Ekvall (1996).....	44
Figure 2.7 :	Modèle utilisé par Isaksen <i>et al.</i> (2000)	45
Figure 2.8 :	Cadre conceptuel	89
Figure 2.9 :	Cadre de recherche	91
Figure 4.1 :	Schéma du développement de la créativité chez ManuCom	161
Figure 4.2 :	Schéma du développement de la créativité chez ManuAgri	179
Figure 4.3 :	Schéma du développement de la créativité chez ManuMach.....	197
Figure 4.4 :	Schéma du développement de la créativité chez ManuMétal	215
Figure 4.5 :	Schéma du développement de la créativité chez ManuSanté	234
Figure 5.1 :	Relation entre les manifestations, les résultantes et la créativité organisationnelle.....	237
Figure 5.2 :	Relation entre les pratiques de gestion et les valeurs d'une PME créative	288
Figure 5.3 :	Schématisation du développement et de la manifestation de la créativité en PME.....	293
Figure 6.1 :	Modèle comparatif.....	295
Figure 6.2 :	Démonstration de l'importance de la sélection des idées pour obtenir des manifestations de la créativité organisationnelle	309

AVANT-PROPOS

Cette recherche est née d'expériences vécues sur le terrain dans le cadre de projets d'amélioration de l'efficacité en entreprises, petites et grandes. Elle part d'un questionnement de la chercheure, à savoir : « Comment peut-on avoir plus d'idées originales? ». À la suite de plusieurs lectures, il fut évident que le sujet en contexte de PME était peu exploré et revêtait un intérêt certain pour la communauté scientifique et pratique. En partant de ces faits, une étude plaçant les entreprises, et plus particulièrement les PME, au cœur de cette recherche allait de soi.

INTRODUCTION

La mutation économique engendrée depuis plusieurs années pousse les entreprises vers une économie basée sur le savoir, orientée vers le client, la valeur ajoutée, la créativité, l'innovation et la flexibilité. Pour réussir dans cette nouvelle économie, le capital immatériel constitue un levier de transformation incontournable pour les entreprises. Ce capital fait partie intégrante de l'avantage concurrentiel que doivent développer les entreprises et sa construction nécessite de faire appel à la créativité des membres de l'organisation.

Malgré la quantité impressionnante d'articles sur la créativité dans le monde académique et professionnel, les chercheurs dans le domaine de la créativité se concentrent particulièrement sur le contexte de la créativité dans les grandes entreprises. D'un autre côté, les petites et moyennes entreprises (PME), tout comme les grandes entreprises, désirent plus d'atouts pour réussir à construire un avantage compétitif basé de plus en plus sur le capital immatériel et la créativité.

Les recherches actuelles sur la créativité en PME se présentent souvent sous la forme d'essais ou de comparaisons d'outils de créativité. On en traite également de façon plus ou moins explicite dans les études s'intéressant surtout à l'innovation. Peu d'études se sont penchées sur la créativité en contexte de PME de façon globale. On pourrait pourtant s'attendre à ce que les recherches en créativité se soucient d'inclure des organisations plus petites et plus jeunes (Chen, 2012).

En partant d'une revue de littérature sur les pratiques, les facteurs de succès et les caractéristiques favorisant la créativité en entreprise, il semble important de constater comment les PME envisagent la recherche d'une plus grande créativité.

Quelques auteurs ont certes adressé le sujet de la créativité en PME, mais certains aspects ont été négligés. Par exemple, aucune étude, jusqu'à maintenant, ne décrit les manifestations de la créativité en PME. De plus, aucune étude n'aborde globalement le développement de la créativité en contexte de PME. Suivant ce constat, la question actuelle se pose : « Comment la créativité se manifeste-t-elle et se développe-t-elle en PME? ». Cette recherche comporte donc deux volets d'intérêt : la manifestation et le développement de la créativité organisationnelle.

Pour répondre à ces deux volets, une approche basée sur une collecte de données en deux phases a été sélectionnée. Cette approche comporte une enquête Delphi auprès d'experts et des études de cas avec entretiens dirigés. Cette approche permet de sélectionner les PME créatives pour ensuite les décrire adéquatement en termes de manifestations obtenues par la créativité et de développement de la créativité.

Cette thèse fournit d'abord une présentation de la problématique au chapitre 1. Par la suite, le chapitre 2 présente une revue de la littérature sur la créativité et les PME. Ensuite, une description de la méthodologie de la recherche est effectuée au chapitre 3. D'une part, le chapitre 4 présente les résultats obtenus lors de la collecte de données par site visité lors des études de cas et le chapitre 5, pour sa part, présente l'analyse et l'interprétation des résultats. Finalement, le chapitre 6 présente une discussion des résultats et une conclusion.

CHAPITRE 1. PROBLÉMATIQUE GLOBALE

1.1 Mise en contexte

L'ère de l'économie des ressources, orientée sur la quantité et le contrôle et centrée sur un minimum de services, a vu le jour à une époque caractérisée par l'abondance des ressources, la simplicité des produits, de même qu'une concurrence locale et nationale. La mutation économique engendrée depuis les années 1990 a, pour sa part, mené à une concurrence plutôt mondialisée, à une hétérogénéité et à une complexité des produits et du marché obligeant les entreprises à faire autrement, plus et mieux avec moins de ressources (Raymond, Abdul-Nour et Jacob, 2003). Cette mutation pousse donc vers une économie basée sur le savoir, orientée vers le client, la valeur ajoutée, la créativité, l'innovation et la flexibilité (figure1.1). Pour réussir dans cette nouvelle économie, le capital immatériel constitue un levier de transformation incontournable et ce capital fait partie intégrante de l'avantage concurrentiel que doivent développer les entreprises. Sa construction nécessite de faire appel à la créativité des membres de l'organisation.

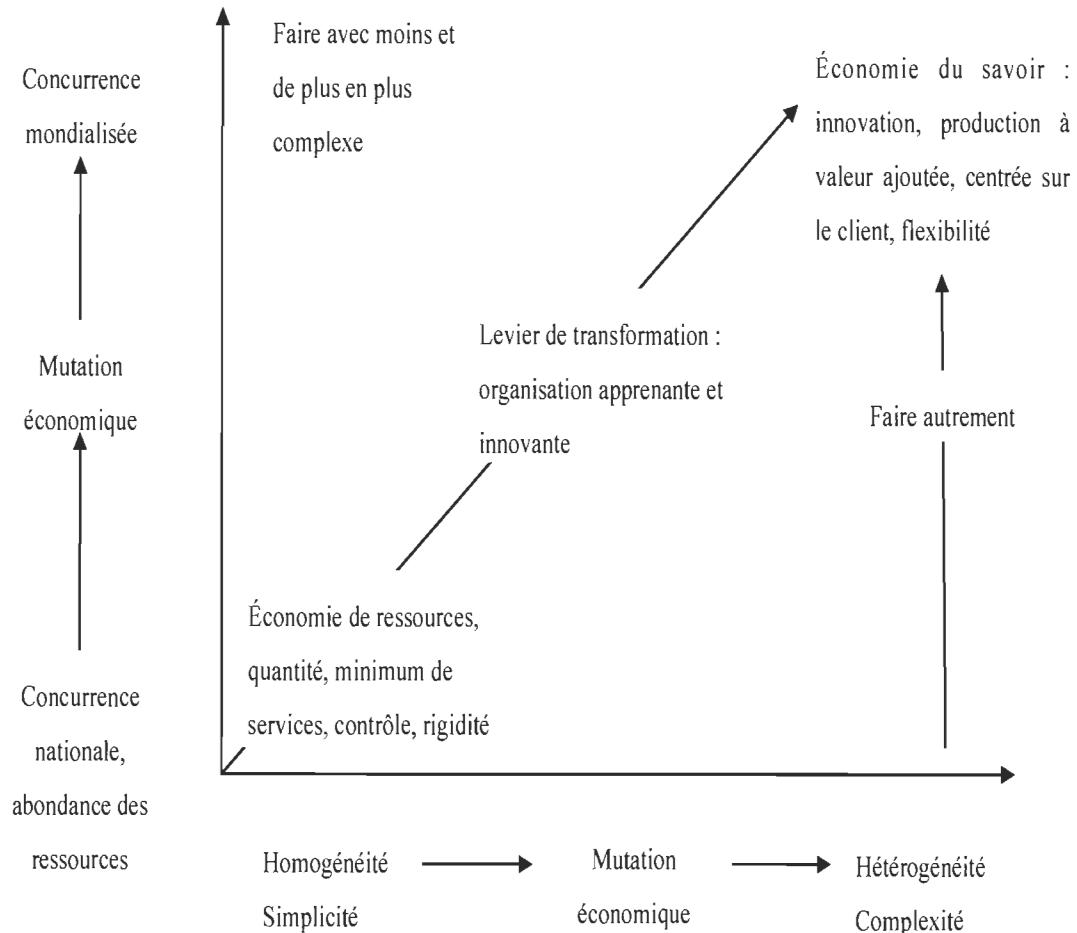


Figure 1.1 : La nouvelle économie du savoir (Raymond *et al.*, 2003)

1.2 Définition du sujet à l'étude

Un accord général semble exister en ce qui a trait à la définition de la créativité dans le contexte des organisations et domine la littérature (Mumford, 2003) : « La créativité consiste en la production d'idées nouvelles et utiles dans un domaine, ces idées devant être qualifiées comme telles par des observateurs connaissant le domaine. » (Amabile, Contti, Coon, Lazenby et Herron, 1996).

La créativité organisationnelle se définit comme la création d'un produit, d'un service, d'idées, de procédures ou de processus nouveaux, de valeurs et utiles, par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe (Moneta, Amabile, Schatzel et Kramer, 2010; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993).

Conséquemment, la créativité organisationnelle peut se traduire comme une capacité organisationnelle à générer des idées pour créer un produit, un service, un processus ou toute autre innovation avec originalité et en ajoutant de la valeur aux parties prenantes y étant associées. Cette recherche emploie cette dernière définition.

1.3 Revue sommaire de la littérature

1.3.1 La créativité organisationnelle

La créativité dans le contexte des entreprises ou de la gestion des organisations est abondamment étudiée dans le milieu académique. D'abord basé sur des recherches en psychologie et en marketing, le domaine compte maintenant plusieurs créneaux de recherche :

- l'impact du climat et de la culture organisationnelle sur la créativité individuelle, d'équipe ou organisationnelle (Amabile *et al.*, 1996; Bommer et Jalajas, 2002; Ekvall, 1996; Isaksen et Akkermans, 2011; Isaksen, Lauer, Ekvall et Britz, 2000; Tseng et Liu, 2011);
- l'impact de certaines pratiques d'affaires sur la créativité individuelle, d'équipe ou organisationnelle (Dul et Ceylan, 2011);
- l'impact des leaders sur la créativité individuelle, des équipes et organisationnelle (Amabile, Schatzel, Moneta et Kramer, 2004; Zhou, 2003; Zhang et Bartol, 2010; Basadur, 2004);

- les descriptions et liens entre les niveaux de créativité individuelle, de groupe et organisationnelle (Hon, 2012; Kirton, 1976; Scott et Bruce, 1994; Sohn et Jung, 2010; Jung, 2001; Gumusluoglu et Ilsev, 2009; Durand, 2006; Woodman *et al.*, 1993);
- les études abordant les aspects techniques de la créativité, soit les outils et techniques de génération, tri et sélection des idées (Jung, 2001; Paulus et Yang, 2000; Laazari, 2005; Andrew et Delbecq, 1974; Carrier, 1998; Carrier et Gélinas, 2011; Lerch et Schenk, 2009; Lecoeuvre et Verstraete, 1998; Rietzschel, Nijstad et Stroebe, 2010).

Malgré cette abondance de littérature sur le sujet, les recherches en créativité se penchent surtout sur le cas des grandes entreprises.

1.3.2 La créativité en contexte de PME

La littérature sur la créativité en PME n'est pas volumineuse¹. Quelques auteurs abordent la créativité dans le contexte d'une PME, mais surtout au niveau de l'utilisation des techniques de créativité (Filippi, Moty et Ciappina, 2011; Lecoeuvre et Verstraete, 1998; Lerch et Schenk, 2009). Peu d'entre eux discutent des facteurs de développement de la créativité en PME. Bommer et Jalajas (2002) semblent les seuls à étudier le climat pour la créativité et l'innovation ainsi que son impact sur les résultats dans des PME (Bommer et Jalajas, 2002). Ils utilisent l'outil « KEYS » d'Amabile, lequel est largement employé pour mesurer la créativité des entreprises (Amabile *et al.*, 1996). Notons cependant qu'ils ne font nullement état des pratiques de gestion utilisées par les PME et favorisent plutôt une approche comparative des entreprises entre elles à l'aide de questionnaires à réponses fermées.

Soo-Young, Won-Woo et Hyoun Sook (2013) développent un peu plus sur la promotion de la créativité en PME mais se limitent à l'impact des caractéristiques des présidents exécutifs sur la créativité en contingence avec le système d'apprentissage de l'entreprise

¹ Les détails des études sur la créativité en PME sont présentés à l'annexe A, tableau A2.6 et A2.7.

(Soo-Young *et al.*, 2013). Heunks (1998) étudie quant à lui les impacts de la créativité sur les résultats de PME. Pour leur part, Dul, Ceylan et Jaspers (2011) examinent de front deux aspects importants de la créativité en PME, soit l'environnement physique et l'environnement socio-organisationnel, ainsi que leurs effets sur la performance créative des individus.

En périphérie, la créativité en PME est abordée en relation avec l'innovation. Plusieurs auteurs soulignent le fait que la créativité consiste en une étape de l'innovation (Wright, Lewis, Skaggs et Howell, 2011; Westwood et Low, 2003). Entre autres, Wilson et Stokes (2005) distinguent la créativité de l'innovation et indiquent les comportements de gestion à adopter pour faire preuve des deux (Wilson et Stokes, 2005). McAdam et McClelland (2002) étudient les sources d'idées (McAdam et McClelland, 2002), tandis que Sarri, Bakouros et Petridou (2010) regardent les besoins en formation liés à la créativité pour les entrepreneurs (Sarri *et al.*, 2010).

Généralement, la créativité en PME est abordée de concert avec l'innovation, la créativité étant considérée comme une sous-composante de l'innovation (Wright *et al.*, 2011) ou comme une partie du processus d'innovation, l'innovation elle-même étant l'application pratique des idées créatives (Westwood et Low, 2003). Quelques études sont disponibles sur la créativité et l'innovation dans le contexte de la PME.

McAdam et McClelland (2002) discutent des barrières et promoteurs de la créativité dans des PME du domaine du textile au Royaume-Uni. Les barrières consistent au style de gestion, de structure et de vision et à l'attitude envers le risque, entre autres. Les promoteurs de la créativité incluent l'encouragement à l'apprentissage et l'utilisation des clients et des équipes de ventes/marketing comme source d'idées (McAdam et McClelland, 2002).

D'un autre côté, McAdam et Keogh (2004) observent, dans leurs recherches, que les PME utilisent peu les ressources externes telles que les clients et internes telles que les employés, comme sources clés pour la création de connaissances et la génération d'idées. De plus, ces deux phases du processus ne se relient pas à la stratégie de l'entreprise (McAdam et Keogh, 2004).

1.3.3 Les caractéristiques particulières des PME

Les PME constituent une part importante de l'économie québécoise et canadienne. Au Canada, les PME comptent pour 54,3 % du produit intérieur brut (PIB) (Leung, Rispoli et Gibson, 2011) et emploient 54,5 % de la population active (Wong, 2009). Au Québec, elles représentent 94 % des établissements du secteur de la fabrication et emploient 48 % des travailleurs de ce secteur (Institut de la Statistique du Québec, 2009).

« Dans l'économie actuellement en transition, les PME ont de nombreux défis à relever : croître dans un marché local restreint, composer avec de nouveaux concurrents, s'imposer sur de nouveaux marchés étrangers, trouver une main-d'œuvre qualifiée et stable, assurer sa propre relève. » (Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, 2008)

L'étude des PME constitue en une tâche ardue puisque celles-ci sont extrêmement hétérogènes (Julien, 1990). Par contre, certaines caractéristiques leur sont propres. Par exemple, la CGPME (2012) souligne que les PME « regroupent les entreprises, quelle que soit leur forme juridique, dans lesquelles les chefs d'entreprise assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques et morales ». Le rapport Bolton, de son côté, soulève trois critères qualitatifs pour définir la PME : 1) la direction est personnalisée; 2) la part de marché est relativement restreinte; et 3) elle est indépendante (Witterwulghe, 1998). De plus, les PME se caractérisent par leur petite taille, la centralisation de la gestion et des décisions, une faible spécialisation au niveau de la direction, des employés et des équipements, une stratégie intuitive ou peu formalisée, une simplicité ou une absence de complexité en général (systèmes d'information, structure

organisationnelle, processus, etc.), la dimension humaine intense, l’interconnexion forte entre les éléments formels et informels, une grande flexibilité, une personnalisation forte ainsi qu’une utilisation fréquente de l’approche autoritaire et, subséquemment, de l’approche participative (Julien, 1990; Nicolescu, 2009).

Les barrières et capacités des PME peuvent se présenter en trois niveaux : les facteurs reliés aux ressources, ceux reliés à la psychologie et ceux provenant de l’environnement externe (Harvie, Narjoko et Oum, 2010). Les facteurs ayant une influence sur les capacités de la PME au niveau des ressources incluent les habiletés et ressources de l’entreprise par rapport à l’accès au marché, la technologie, les employés spécialisés, les ressources financières, l’accès à l’information du marché, l’intégration aux réseaux, les connaissances et l’innovation. Au niveau des facteurs psychologiques, les attitudes et perceptions, souvent basées sur les caractéristiques de l’entrepreneur/gestionnaire (âge, éducation, formation, expérience de travail, voyage, langages) influencent les risques et bénéfices perçus, la confiance et l’estime de soi des employés, la réceptivité à de nouvelles idées, le désir, l’engagement, la motivation au travail et la culture de l’entreprise. L’environnement externe influence aussi la PME et comprend, entre autres, les politiques gouvernementales ainsi que les conditions du marché domestique et international (Harvie *et al.*, 2010).

D’autres auteurs soulignent aussi, comme caractéristiques des PME, la rareté des ressources, l’importance du leader, la flexibilité ainsi que le manque de formation et de développement (McAdam et Keogh, 2004), la gestion exclusive par un propriétaire de type plus entrepreneur que gestionnaire ainsi que la gestion de la recherche et du développement au gré de la direction où les méthodologies trop complexes ou trop lourdes sont rapidement abandonnées (Rousseau, 2006).

Dans l’implantation des pratiques d’affaires en PME, celles-ci n’ont pas les mêmes défis à relever que les grandes entreprises. Au Canada, dans certains domaines, les PME sont

plus innovantes que les grandes entreprises en termes d'innovation par employé (six fois plus que la grande entreprise) (Bommer et Jalajas, 2002) et elles possèdent des capacités telles que la flexibilité et l'habileté à répondre rapidement avec une attention particulière sur le client, tous des éléments aidant à innover.

Le constat porte à supposer que les PME possèdent donc les atouts nécessaires à la créativité, les pratiques la favorisant n'étant pas toujours jumelées à des investissements élevés. Alors, comment expliquer que certaines d'entre elles ne réussissent pas à tirer profit de leurs atouts? McAdam et McClelland (2002) rapportent que certaines PME éprouvent des problèmes au niveau de leur style de gestion, de la structure, de la vision et de leur attitude envers le risque. Les PME souffrant fréquemment d'un manque d'organisation et de structure, cette lacune serait aussi présente dans l'émergence de la créativité, ayant pour conséquence qu'elles ne peuvent être en mesure de retirer toute la valeur des idées (McAdam et McClelland, 2002).

Dans le cas des PME, les caractéristiques, valeurs, traits et comportements du propriétaire-dirigeant influencent l'atmosphère qui règne dans l'entreprise, de même que sa culture et son climat organisationnel. La théorie de l'« Upper echelon » affirme que les leaders de la haute direction, dont le président ou propriétaire-dirigeant, influencent directement la performance organisationnelle par leurs caractéristiques et leurs comportements, et indirectement par leurs choix stratégiques (Jung, Wu et Chow, 2008). Les caractéristiques du chef ou président exécutif peuvent donc être attribuées à la créativité organisationnelle (Soo-Young *et al.*, 2013). Puisque les PME comportent peu d'employés et que l'importance du dirigeant est prouvée, cette théorie porte à croire que l'influence du propriétaire-dirigeant d'une PME sera encore plus importante sur la créativité organisationnelle de celle-ci comparativement aux grandes entreprises.

Les autres caractéristiques importantes de la PME incluent entre autres la proximité physique entre les employés, la simplicité de la structure, le nombre accru de discussions

informelles, la flexibilité, la centralisation décisionnelle et le peu de formalisation (Julien, 1990; Nicolescu, 2009). Parmi celles-ci, certaines caractéristiques favorisent la créativité organisationnelle, tandis que d'autres viendront y nuire. Pour cette raison, il importe d'analyser plus en détail l'impact de la taille de l'entreprise et de ses caractéristiques pour avoir un portrait plus clair de la créativité dans le contexte d'une PME. Les sections suivantes présentent certaines des caractéristiques des PME pouvant influencer la créativité des PME au niveau organisationnel.

1.3.3.1 Petite taille

Les typologies quantitatives des PME diffèrent selon le pays, l'organisme, l'industrie, la localisation et le chercheur (Julien, 1990; Nicholas, Ledwith et Perks, 2011). Par exemple, Statistique Canada définit les petites entreprises comme celles comptant de 1 à 99 employés et les entreprises de taille moyenne, de 100 à 499 employés. Dans les travaux de l'Institut de la statistique du Québec (2009), les classes utilisées pour établir le groupe des petites et moyennes entreprises (PME) et celui des grandes entreprises sont les suivantes :

- petites et moyennes entreprises : moins de 200 employés, mais plus de 19;
- grandes entreprises : 200 employés et plus (St-Pierre, 2002).

Cette petite taille de la PME lui confère une proximité au niveau physique et social. Cette caractéristique facilite une fréquence élevée des communications et des échanges formels et informels. Ces échanges peuvent mener à une augmentation de la qualité et de la quantité d'idées. De plus, la petite taille de l'entreprise permet une connaissance plus élaborée du milieu de travail et de ses acteurs, permettant ainsi aux employés de percevoir plus facilement leur travail comme étant significatif, élément essentiel pour une plus grande motivation intrinsèque au travail, celle-ci étant nécessaire à la créativité individuelle (Amabile, 1998).

1.3.3.2 Centralisation

La centralisation réfère au degré auquel la haute direction délègue la prise de décision au personnel des niveaux plus bas de la structure hiérarchique (Jung *et al.*, 2008). Dans les entreprises hautement centralisées, les employés en bas du niveau supérieur possèdent peu d'autonomie, nuisant aux efforts en innovation, les gens tendant à être plus créatifs quand ils profitent de plus d'autonomie. De plus, l'innovation organisationnelle requiert typiquement de la coordination et de la collaboration entre départements et spécialités (Miller, Droege et Toulouse, 1988). Une structure organisationnelle hautement centralisée peut obstruer les efforts collaboratifs même si les gestionnaires de haut niveau appuient l'innovation (Jung *et al.*, 2008).

1.3.3.3 Flexibilité et simplicité

La flexibilité permet aux entreprises de répondre à un changement tandis que la simplicité consiste en la facilité de compréhension des processus dû au peu d'étapes ou d'intervenants dans celui-ci, qu'il soit informatisé ou non.

Les PME font face à plusieurs demandes spécifiques de leurs clients et leur culture organisationnelle les porte souvent à remettre en question le statu quo, ce qui consiste en un élément de culture organisationnelle essentiel pour favoriser la créativité organisationnelle (Amabile *et al.*, 1996). De plus, le fait que les PME possèdent des processus, une structure et un système d'information simple leur permet de transformer les idées à la concrétisation de celles-ci, un motivateur pour la créativité organisationnelle.

1.3.3.4 Formalisation

La formalisation consiste en la mesure par laquelle une organisation régule les activités reliées au travail avec des règles écrites et des procédures formelles (Grinyear et Yasai-Ardekani, 1980 dans Jung *et al.*, 2008).

Empiriquement, Damanpour (1991) a découvert que la formalisation nuit à l'innovation organisationnelle. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'une organisation hautement formalisée tend à être plus bureaucratique et ses employés moins enclins à changer (Jung *et al.*, 2008). Une structure organisationnelle formelle peut aussi contraindre les employés à dévier des pratiques établies et constitue en un levier pour utiliser le potentiel créatif des employés. Comme la centralisation, la formalisation peut entraver les efforts des leaders transformationnels dans l'augmentation de l'innovation organisationnelle (Jung *et al.*, 2008).

1.3.3.5 Faible spécialisation

La spécialisation d'une entreprise se trouve à plusieurs niveaux : les employés, les équipements et les gestionnaires. Selon la théorie componentielle d'Amabile, l'expertise dans un domaine permet d'augmenter la créativité des individus (Amabile, 1998). Cette expertise ou spécialisation est affaiblie en PME en raison du manque de moyens financiers pour se procurer des ressources humaines qualifiées. De plus, des équipements peu spécialisés éliminent des idées ou la concrétisation de celles-ci. Finalement, des gestionnaires moins qualifiés basent leur stratégie sur leur expérience passée plutôt que sur de nouvelles connaissances, influençant ainsi les prises de décisions, mais aussi leur attitude envers leurs employés, élément crucial en créativité organisationnelle.

1.3.3.6 Importance du propriétaire dirigeant

« La PME est caractérisée par le rôle endogène du dirigeant ("il est partout"). Le dirigeant de PME pèse d'un poids considérable sur son entreprise, aussi bien sur le contenu des activités et les orientations stratégiques de l'organisation que sur le fonctionnement interne. » (Faber, 1999)

Les déclarations et comportements des hauts dirigeants, et plus spécifiquement du PDG, construisent ou détruisent l'habileté d'une compagnie à innover. Les leaders ouverts aux

questions et défis obtiendront de meilleures idées des gens les entourant (Blumentritt, 2004).

Soo-Young *et al.* (2013) utilisent la théorie de l'échelon supérieur et une perspective de contingence pour émettre l'hypothèse que les caractéristiques du PDG prônent la créativité organisationnelle dans les PME, mais que cet effet sera atténué quand la PME aura de forts systèmes d'apprentissage organisationnel en place. Ils en arrivent à la conclusion que l'orientation du PDG vers le développement des employés joue un rôle important dans la créativité organisationnelle. En ce sens, l'orientation du PDG vers le développement des employés influence moins la promotion de la créativité quand le système d'apprentissage de l'organisation devient plus dominant (Soo-Young *et al.*, 2013).

Jung *et al.* (2008) relèvent d'ailleurs l'importance de la cohérence entre les comportements de leadership et le contexte organisationnel pour atteindre les résultats voulus. Dans le cas des gestionnaires de haut niveau tels que les PDG, ils peuvent avoir assez d'autorité pour influencer quelques-unes des variables modérant le lien entre le comportement de leadership et l'innovation organisationnelle. Par exemple, si un gestionnaire de haut niveau met l'accent sur l'importance de la créativité en étant reconnaissant, en récompensant celle-ci et en tolérant les erreurs, les employés seront plus ouverts à poursuivre leurs nouvelles idées et innovations (Jung *et al.*, 2008).

En ce sens, quand le climat ne soutient pas ou ne valorise pas les initiatives innovatrices, les comportements de leadership transformationnel du PDG à eux seuls ne peuvent que marginalement stimuler les efforts des employés vers l'innovation. Le climat pour l'innovation est donc un modérateur de la relation entre les comportements du PDG et l'innovation organisationnelle. Pour que le leadership transformationnel du PDG ait un impact sur l'innovation organisationnelle, les employés doivent sentir qu'ils ont la liberté de choisir sur quoi ils travaillent et la façon dont ils vont accomplir leur objectifs (Jung *et al.*, 2008).

Il reste donc de la place pour plus de recherche afin d'examiner comment le leadership du PDG affecte les gestionnaires et employés à divers niveaux de l'organisation et comment ils interagissent pour améliorer l'innovation (Jung *et al.*, 2008).

1.4 Question de recherche

Considérant le regard porté sur la littérature sur la créativité et plus particulièrement sur la créativité en PME, les études n'abordent pas explicitement le sujet précis de la créativité en PME. Plus particulièrement, les caractéristiques distinguant les PME créatives, donc les manifestations prouvant que celles-ci sont créatives, de même que les composantes du développement de la créativité dans une PME créative ne sont pas abordées. Également, à l'heure actuelle, aucun modèle empirique n'apparaît disponible pour approfondir la créativité en PME.

Les études recensées se basent actuellement sur des modèles conçus pour les grandes entreprises. De plus, une revue de littérature sur la créativité en PME n'a pas permis de déceler les caractéristiques distinctives des PME créatives.

À la suite de ces constats, la question de recherche suivante peut donc être soulevée :

« Comment la créativité se manifeste-t-elle et se développe-t-elle en PME? »

Cette recherche vise donc à répondre à cette question à deux volets. D'abord, les manifestations de la créativité, dans cette recherche, consistent aux facteurs ou caractéristiques externes des PME créatives, c'est-à-dire les résultats et les caractéristiques les distinguant des PME non créatives pouvant être visibles ou vérifiées par l'externe. D'un autre côté, le développement de la créativité s'étudiera par les facteurs permettant de développer la créativité en PME. Finalement, un processus de développement et de manifestation de la créativité dans la PME créative sera conçu.

L'étude des théories et pratiques relatives à la créativité en grande entreprise et l'étude des caractéristiques particulières des PME serviront de base théorique pour effectuer une collecte de données visant la description des PME créatives.

L'objectif principal, soit de « décrire les manifestations et le développement de la créativité en PME », se divise donc en deux volets : 1) décrire les manifestations de la créativité des PME créatives et 2) décrire le développement de la créativité dans les PME créatives.

Le prochain chapitre présente une revue détaillée de la littérature sur les théories et concepts utilisés dans le cadre de cette recherche et constituant la base de celle-ci. La revue de littérature aura comme objectif d'approfondir les manifestations de la créativité organisationnelle ainsi que les facteurs permettant le développement de la créativité organisationnelle.

CHAPITRE 2. REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 Définitions des concepts de base

2.1.1 Concept de la créativité

« La créativité réfère aux habiletés qui caractérisent les gens créatifs » (Guilford, 1950). Cette première définition de la créativité représente bien le courant de recherche de cette époque où la perspective individuelle de la créativité dominait la littérature dans ce domaine. La croyance voulait que la créativité ne puisse s'apprendre ou être influencée par le contexte et la situation et que seules certaines personnes possédaient le « don » de créativité.

En effet, la créativité provient, entre autres, d'un processus interne individuel; les bases de plusieurs recherches à ce niveau utilisent le concept de la présence de deux hémisphères distincts dans le cerveau et sollicités séparément, comme défini par Roger Sperry dans ses recherches à ce sujet (Duggan, 2010) : le **cerveau droit**, celui de la créativité, et le gauche, celui de la logique (Sperry, 1982). Par contre, le concept de la mémoire intelligente fait vive opposition à cette théorie. Les recherches à ce sujet confirment que l'intuition et l'analyse travaillent ensemble plutôt que séparément et que la capacité de faire des liens entre les deux hémisphères permettra une plus grande créativité (Milner, Squire et Kandel, 1998).

Les recherches sur la créativité évoluent constamment et ce, sur plusieurs fronts. La recherche actuelle se penche principalement sur le concept de la créativité dans un contexte organisationnel. Un accord général sur la définition de la créativité dans ce contexte domine la littérature (Mumford, 2003) : « La créativité consiste en la production d'idées nouvelles et utiles dans un domaine, ces idées devant être qualifiées comme telles

par des observateurs connaissant le domaine. » (Amabile *et al.*, 1996). La figure 2.1 illustre cette définition.

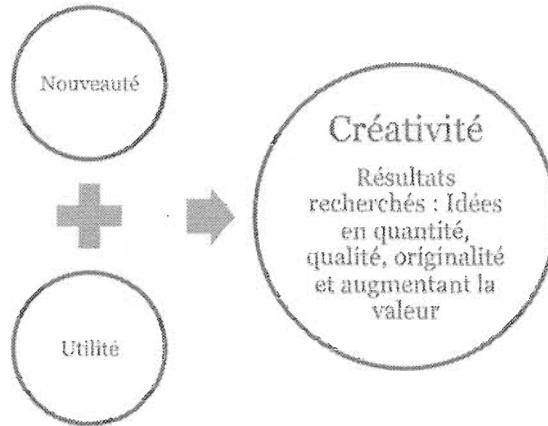


Figure 2.1 : Définition de la créativité par Amabile

Batey et Furnham (2006) compilent et regroupent en quatre catégories plusieurs autres définitions de la créativité dans le contexte organisationnel.

- Créativité – nouveauté et utilité. Les définitions de cette catégorie incluent deux caractéristiques : le produit doit être nouveau et utile ou adapté à la réalité.
- Créativité – le produit observable. Ici, l'accent est mis sur le produit obtenu avec la créativité. Le produit doit être de qualité et créatif selon ce qui est accepté par les observateurs.
- Créativité – partie d'un processus. La créativité est ici vue comme une partie soit d'un processus de résolution de problèmes, soit d'innovation ou d'un processus mental.
- Créativité – ensemble de composantes. Dans cette dernière catégorie, la créativité est vue comme un ensemble de composantes interreliées.

2.1.2 Concept de créativité organisationnelle

Plus spécifiquement, la créativité peut se définir au niveau organisationnel. La créativité organisationnelle se définit comme la création d'un produit, d'un service, d'idées, de procédures ou de processus nouveaux, de valeur et utiles, par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe (Moneta *et al.*, 2010; Woodman *et al.*, 1993).

La créativité organisationnelle se définit aussi par des employés utilisant un spectre diversifié de compétences, d'habiletés, de connaissances, de vues et d'expériences pour générer de nouvelles idées facilitant la prise de décision, la résolution de problèmes et l'exécution de tâches de façon efficace (Cheung et Wong, 2011).

Dans le cadre de ce travail, la définition de la créativité à utiliser sera reliée à la créativité organisationnelle et sera la suivante, telle que mentionnée au chapitre 1 : capacité organisationnelle à générer des idées pour créer un produit, un service, un processus ou toute autre innovation avec originalité et en ajoutant de la valeur aux parties prenantes y étant associées.

2.2 Recension des écrits

2.2.1 Manifestations de la créativité organisationnelle

La documentation sur les effets réels de la créativité organisationnelle se compose d'un ensemble de connaissances plutôt restreint et peu consistant.

Selon Amabile (1982), la performance créative d'une entreprise peut être mesurée de façon externe par les produits ou les accomplissements pouvant être observés :

« Un produit ou une réponse est créative si des observateurs indépendants s'accordent pour affirmer que c'est créatif. Ces observateurs, indépendants et

appropriés, sont familiers avec le domaine dans lequel le produit est créé et où la réponse est articulée. Donc, la créativité peut être regardée comme la qualité d'un produit ou d'une réponse jugée créative par les observateurs ou elle peut être regardée comme le processus par lequel quelque chose est jugée comme créatif » (Amabile, 1982).

Cette définition, quoique largement utilisée, n'apporte pas de réponses pour décrire les manifestations pouvant être observées dans les entreprises créatives, qu'elles soient petites, moyennes ou grandes. L'objectif étant de pouvoir les distinguer des non créatives.

De plus, Pitta (2009) souligne que : « les entreprises qui ne peuvent apporter de la créativité et de l'innovation dans leurs tâches quotidiennes réalisent que leurs échecs sont reliés à leur faiblesse à établir une culture et un climat approprié qui valorise les nouvelles idées et augmentent les profits » (Pitta, 2009). Une augmentation de la créativité joue donc un rôle dans le succès financier des entreprises. Par contre, pour Heunks (1998), ce succès financier peut être lié à la créativité seulement dans le cas où l'innovation est présente.

Créativité et innovation : différence et complémentarité. Les relations entre les concepts de créativité et d'innovation méritent d'être abordées plus en profondeur pour la suite de cette recherche. D'un côté, les concepts de créativité et d'innovation diffèrent dans leur définition, mais d'un autre, ils sont reliés.

La créativité consiste, pour certains chercheurs, en une composante de l'innovation (Wright *et al.*, 2011) ou une partie du processus d'innovation (Westwood et Low, 2003). L'innovation provient de la créativité, elle-même étant considérée comme une « pré-innovation ». Donc, la créativité mène à l'innovation (Burbiel, 2009).

Malgré le fait que la créativité puisse et doive s'utiliser à toutes les étapes du cycle démontré ci-dessus, la créativité se distingue plus fréquemment comme étant l'étape préalable à l'innovation. En effet, la créativité est considérée comme une phase de génération d'idées tandis que l'innovation consiste plutôt en une phase d'implantation des

idées. Pour être créatif comme individu, équipe ou organisation, des connaissances, expertises, compétences et habiletés, de même qu'une culture organisationnelle sont nécessaires. De plus, un climat organisationnel favorable à l'extériorisation des idées s'avère une condition essentielle à l'expression de ces idées.

D'un autre côté, l'innovation nécessitera la présence d'autres caractéristiques plutôt reliées à l'implantation des idées, soit la structure, la rigueur et la discipline, lesquelles consistent plus en des caractéristiques essentielles à la gestion de projet.

Pour passer de la phase de créativité à celle d'innovation, une étape se révèle cruciale, soit la sélection d'idées de valeur et originales. Cette étape est souvent négligée par plusieurs entreprises et peut nuire à l'implantation d'idées définies comme étant créatives, c'est-à-dire originales et de valeur.

Pour certains, la créativité se limite au niveau individuel, tandis que l'innovation s'étend au niveau organisationnel (Oldham et Cummings, 1996). Pour d'autres, la créativité organisationnelle représente plus que l'innovation, elle correspond plutôt « aux processus par lesquels une organisation modifie sa constitution pour agir sur le comportement des individus et pérenniser son action dans le temps. Cette créativité organisationnelle devient une aptitude stratégique pour la survie de l'entreprise » (Durand, 2006).

Par contre, pour plusieurs, la créativité se retrouve parfois considérée comme une sous-composante de l'innovation (Wright *et al.*, 2011) ou une partie du processus d'innovation, alors que l'innovation est considérée comme l'application pratique des idées créatives (Westwood et Low, 2003). L'innovation découle donc de la créativité où celle-ci est considérée comme une « préinnovation » ou un prérequis pour l'innovation scientifique, technologique ou procédurale. Cependant, de nouvelles idées doivent constamment être incorporées à chacune des étapes du processus d'innovation, comme illustré par la figure

2.2 (Burbiel, 2009). La créativité peut donc mener à l'innovation et représente son prédecesseur pour en retirer les bénéfices.

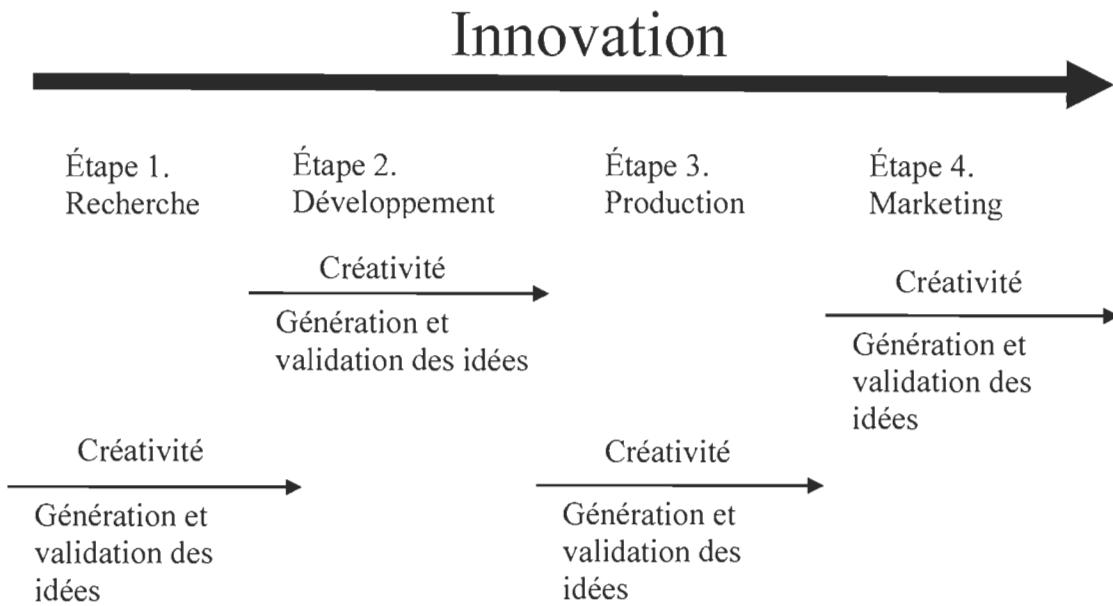


Figure 2.2 : La relation entre l'innovation et la créativité selon Burbiel (2009)

Donc, lors de la revue de littérature des manifestations possibles de la créativité, il a été constaté que celles-ci étaient fortement reliées et associées aux manifestations de l'innovation. En fait, il semble probable que la créativité, à elle seule, ne peut révéler des manifestations. Par contre, certaines mesures ou manifestations utilisées pour mesurer la créativité à divers niveaux permettraient peut-être de découvrir comment la créativité pourrait se manifester en PME.

Finalement, grâce à la présence de la créativité et de l'innovation, différentes manifestations peuvent être constatées. Ces manifestations sont variées et peuvent consistées en des mesures de l'impact de la créativité ou en d'autres manifestations pouvant être visibles par un observateur externe et indépendant à l'entreprise.

À la suite de ce constat, il peut être pertinent de considérer à la fois les manifestations de la créativité et celles de l'innovation et ses impacts en tant que manifestations et conséquences de la créativité, en supposant que les deux éléments doivent être présents pour obtenir des résultats; soit la génération des idées, mais aussi l'implantation de celles-ci.

Manifestations de la créativité. Pour mesurer la créativité au niveau des individus et des équipes, l'utilisation de l'autoévaluation représente actuellement le moyen le plus courant (Amabile *et al.*, 1996; Gough, 1979; Hon, 2012; Scott et Bruce, 1994; Zhou, 2003; Moneta *et al.*, 2010). Hou, Gao, Wang, Li et Yu (2011) utilisent aussi l'autoévaluation, mais jumelée à une évaluation du superviseur ou des coéquipiers pour mesurer la créativité d'équipes de travail (Hou *et al.*, 2011).

Pour évaluer la créativité totale des équipes de travail, certains utilisent plutôt la somme des créativités individuelles (Zampetakis, Bouranta et Moustakis, 2010). Sinon, d'autres ont recours aux résultats de l'équipe en termes de nombre ou de qualité des idées (Girotra, Terwiesch et Ulrich, 2010), d'efficacité de l'équipe quant aux capacités de résolution de problèmes, ou d'autres qualificatifs tels que l'originalité, la fluidité et la flexibilité, de même que le respect de l'échéancier et du budget (Hoegl et Parboteeah, 2007; Sligte, Dreu et Nijstad, 2011). Finalement, la créativité des équipes peut aussi être mesurée en termes de résultats en innovation, par exemple le nombre d'innovations et leurs impacts sur l'organisation (Lokshin, Van Gils et Bauer, 2009; Sohn et Jung, 2010).

Pour certaines de ces mesures de créativité, une connaissance interne du groupe s'avère nécessaire. En fait, la seule mesure connue de performance créative par l'externe consiste en l'évaluation des produits et des accomplissements étudiés ou observés par des experts du domaine (Amabile *et al.*, 1996)².

² Une présentation plus exhaustive de ces différentes mesures est présentée au chapitre 2 et à l'annexe A, au tableau A1.1.

Manifestations de la créativité au niveau individuel. Dans la littérature sur la créativité organisationnelle, la plupart du temps les mesures de la créativité se font à partir de la créativité individuelle plutôt que globale dans l'entreprise.

Au niveau individuel, l'échelle KAI ou « *The Kirton Adaption-Innovation Inventory* », malgré qu'elle semble reliée à l'innovation, est largement utilisée dans les recherches en créativité. Cette échelle est basée sur la présence de deux types de personnes, les adaptateurs et les innovateurs. Elle mesure à quel endroit une personne se trouve sur l'échelle « adaptateur-innovateur » (Kirton, 1976). Quelques points évalués par l'échelle KAI peuvent procurer des pistes sur les mesures pouvant être utilisées spécifiquement pour distinguer un individu créatif d'un autre l'étant moins, tels que « a des idées originales »; « prolifère les idées »; « gère plusieurs nouvelles idées en même temps ».

D'un autre côté mais toujours au niveau individuel, Scott et Bruce (1994) ont établi une échelle de mesure très utilisée dans la littérature sur la créativité et l'innovation. Cette échelle sert surtout à connaître et comprendre les variables indépendantes affectant la créativité, mais la mesure que les auteurs utilisent pour qualifier le comportement innovateur peut servir à définir un individu créatif. Pour le comportement innovateur (variable dépendante), Scott et Bruce (1994) ont demandé à des superviseurs de l'entreprise d'évaluer leurs subordonnés en fonction de six aspects pouvant être utilisés pour mesurer la créativité individuelle.

1. Recherche de nouvelles technologies, processus, techniques ou idées de produits.
2. Génère des idées créatives.
3. Promeut et appuie les idées des autres.
4. Investigue et sécurise les fonds nécessaires à l'implantation de nouvelles idées.
5. Développe adéquatement les plans et échéanciers pour l'implantation des nouvelles idées.
6. Est innovateur.

George et Zhou (2001) utilisent, sur le plan de la mesure de la créativité individuelle, une approche interactionnelle pour comprendre comment deux traits influencent le comportement créatif : l'ouverture et la conscience. Ils ont fait remplir des questionnaires par des employés et gestionnaires d'une entreprise américaine. Pour mesurer le comportement créatif, ils se sont basés sur l'évaluation du superviseur, mesure souvent utilisée surtout lorsqu'aucune autre mesure de créativité objective n'est disponible dans l'entreprise. Cette mesure comportait les items suivants : « Suggère de nouvelles façons d'atteindre des buts et objectifs »; « Viens avec de nouvelles idées pratiques pour améliorer la performance »; « Recherche de nouvelles technologies, processus, techniques et idées de produits »; « Suggère de nouvelles façons d'améliorer la qualité »; « Est une bonne source d'idées créatives »; « N'a pas peur de prendre des risques »; « Promeut et encourage les idées des autres »; « Démontre une créativité au travail quand il a l'opportunité de le faire »; « Développe des plans et des échéanciers adéquats pour l'implantation de nouvelles idées »; « A souvent des idées nouvelles et innovatrices »; « Viens avec des solutions créatives aux problèmes »; « A souvent une approche rafraîchissante par rapport aux problèmes »; et « Suggère de nouvelles façons de faire son travail » (George et Zhou, 2001).

De plus, la créativité permet une performance individuelle plus élevée (Amabile et Kramer, 2012) et augmente la productivité (Heunks, 1998).

Ces manifestations au niveau individuel nous procurent quelques indices sur les manifestations possibles de la créativité dans les organisations. Par exemple, si des individus créatifs sont présents dans l'organisation, nous pourrions nous attendre à ce que des idées originales, en quantité, soient produites. De plus, nous pourrions supposer que l'entreprise a mis en place des idées qui l'aideront à mieux performer.

Manifestations de la créativité au niveau des équipes de travail. Moneta *et al.* (2010) ont réalisé une étude pour examiner la validité des évaluations de la créativité individuelle

dans les équipes de travail. Pour ce faire, ils ont utilisé un échantillon de 201 employés et superviseurs travaillant dans 26 équipes de projet. Ces participants ont rempli une évaluation de leurs traits de personnalité et devaient estimer leur contribution créative, de même que celle de leurs pairs, de leurs subordonnés (pour les superviseurs) et de leur superviseur (pour les employés), pour le mois passé. Leur étude conclut que : 1) les évaluations de la même cible par les autres et les pairs ont une validité convergente satisfaisante, 2) les trois types d'évaluation de la même cible ont des validités convergentes satisfaisantes, 3) les traits de caractère « ouverture aux expériences » et « extraversion » ne sont pas évalués de la même façon par les différents observateurs, mais que 4) les traits de caractère « rigueur », « agréabilité » et « névrosisme » le sont. Il faut donc considérer que les évaluations par des pairs ou des superviseurs peuvent ne pas se révéler justes sur certains traits de personnalité, vu la perception différente de ces points et la difficulté de les percevoir de façon externe. Cette évaluation consensuelle des contributions créatives individuelles au projet doit donc être uniquement utilisée dans un contexte de recherche ou pour contribuer à l'apprentissage organisationnel (Moneta *et al.*, 2010).

Les manifestations de la créativité au niveau des équipes de travail ne nous permettent pas d'identifier de nouvelles manifestations possibles de la créativité dans les PME.

Manifestations au niveau organisationnel. La mesure de la créativité au niveau organisationnel s'effectue souvent à l'aide d'outils mesurant certains aspects du climat organisationnel considérés pour produire un impact sur la créativité. L'outil « KEYS » demeure le plus connu et utilisé de ces outils. Conçu par Amabile et ses collaborateurs, il évalue les stimulants et les obstacles à la créativité dans les environnements de travail organisationnels. Basé sur des théories et des recherches empiriques, KEYS, avec son modèle inhérent, insiste sur les perceptions individuelles et l'influence de ces perceptions sur la créativité d'un travail. L'outil comporte 78 items dont 66 décrivent l'environnement de travail et 12 valident l'évaluation de la performance de travail des répondants par deux critères : créativité (six items) et productivité (six items). La mesure de ces critères

consiste en une autoévaluation de la créativité de l'individu et comporte les items suivants : 1) mon département est innovateur; 2) mon département est créatif; 3) globalement, mon environnement de travail actuel m'aide à développer ma propre créativité; 4) beaucoup de créativité est demandée pour mon travail quotidien; 5) globalement, mon environnement de travail actuel aide à développer la créativité de mon groupe de travail; 6) je pense que je suis vraiment créatif dans mon travail.

Finalement, cet outil sert autant pour un département, une division ou de petites organisations, tant que les individus sondés perçoivent tous de travailler dans le même environnement, car l'environnement de travail perçu fait une différence sur le niveau de créativité de l'organisation (Amabile *et al.*, 1996).

Ekvall (1996), de son côté, utilise une vue objective pour concevoir un instrument de mesure. Cet instrument évalue la structure et le climat organisationnel par rapport à la créativité et l'innovation. Il regarde le climat comme un attribut de l'organisation caractérisant la vie dans celle-ci et existant indépendamment des perceptions et de la compréhension de ses membres. Avec cet outil, Ekvall (1996) compare des entreprises innovantes et stagneantes. Il définit les entreprises innovantes comme celles obtenant du succès dans le développement de produits nouveaux et profitables et celles ayant sécurisé leur survie dans le marché. Pour évaluer cet item, un groupe de hauts gestionnaires provenant de départements de recherche et développement ont évalué et classé des entreprises selon leurs résultats innovateurs. Ekvall suggère aussi d'utiliser le nombre de brevets et le niveau d'activité dans les suggestions comme mesure objective.

Gumusluoglu et Ilsev (2009), de leur côté, utilisent les mesures de créativité des subordonnés par leurs leaders et font la moyenne de ces valeurs pour chaque organisation afin d'obtenir une mesure de la créativité organisationnelle. La mesure de l'innovation organisationnelle dans cette étude représente le produit de deux ratios : le coefficient de tendance innovatrice et le succès des innovations de produit. Le premier est le ratio des

ventes générées par les innovations sur les ventes totales, tandis que le deuxième se calcule par le ratio des ventes générées par les innovations de produit sur les dépenses pour produire ces innovations. Les chercheurs sont partis du principe que, comme suggéré par Mumford et Gustafson (1988), la créativité des employés peut être nécessaire, mais non suffisante pour une innovation organisationnelle puisque les idées créatives ou solutions peuvent ne pas être considérées comme utiles ou ne pas être convenablement implantées. Dans ce cas, elles ne seront pas converties en innovations pour l'organisation (donc pas de création de valeur) (Gumusluoglu et Ilsev, 2009).

Rietzschel *et al.* (2010) portent leur réflexion sur la sélection des idées et optent pour la mesure de la créativité à l'aide de la qualité des idées trouvées en matière d'originalité et de faisabilité.

Les manifestations de la créativité au niveau organisationnel mentionnées ici nous permettent de croire que l'évaluation individuelle de la créativité pourrait servir de mesure de la créativité organisationnelle. Par contre, cette évaluation ne peut se faire que par une personne ayant accès à l'entreprise et ne sont pas accessible pour un observateur indépendant. D'un autre côté, le calcul de ratio proposé par Gumusluoglu et Ilsev (2009) demande aussi d'avoir un accès privilégié à certaines données souvent confidentielles. Finalement, Rietzschel *et al.* (2010) soulignent l'originalité d'une idée et sa faisabilité, manifestations pouvant être utilisées pour reconnaître une PME créative mais qui nécessite une connaissance du domaine de l'idée.

Selon Amabile *et al.* (1996), la performance créative d'une entreprise créative se mesure de manière externe par les produits ou les accomplissements pouvant être observés tels que :

« La créativité peut être regardée comme la qualité d'un produit ou d'une réponse jugée créative par des observateurs appropriés ou elle peut être regardée comme le processus par lequel quelque chose est jugé créatif » (Amabile, 1982).

Manifestations de l'innovation. Dans le domaine de la gestion, la littérature sur les mesures d'innovation englobe un ensemble de connaissances hétérogènes (Aas et Pedersen, 2010). Plus particulièrement, Tidd (2001) propose deux classes de mesures de performance de l'innovation : 1) les mesures de performances financières et comptables, et 2) les mesures de performance reliées au marché. Tidd (2001) a aussi suggéré que l'impact de l'innovation se décline en trois volets : 1) les bénéfices financiers, 2) l'augmentation de la valeur pour le client, et 3) un succès stratégique.

D'un autre côté, Milway, Azer, Chan, Kidwai, Martin, Meyer et Mohsenzadeh (2011) proposent de mesurer l'innovation et la valeur qu'elle crée en se basant sur le produit intérieur brut (PIB) par personne (Milway *et al.*, 2011). Pour l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), l'innovation consiste en un processus permanent, en changement continu, ce qui en fait un processus difficile à mesurer; toutefois, elle suggère quelques mesures pouvant être utilisées : l'impact sur le chiffre d'affaires, l'impact du processus d'innovation sur les coûts et l'emploi ainsi que l'impact de l'innovation sur la productivité (OCDE, 2005). Ce type de manifestations pourrait être utilisé pour distinguer une PME innovante mais ne serait pas suffisant pour distinguer une PME créative.

Autant dans les mesures organisationnelles qu'individuelles, il n'existe pas de façon spécifique de reconnaître une entreprise créative. Le fait de connaître comment se manifeste la créativité en PME et comment distinguer une entreprise créative s'avère par contre d'une grande importance pour le milieu de la recherche en créativité organisationnelle et plus spécifiquement pour la recherche en cours.

Contexte de la PME. À la suite de cette revue de la littérature sur les manifestations de la créativité, les manifestations possibles de la créativité organisationnelles peuvent donc être listées ainsi :

- nombre d'idées implantées ou commercialisées par période (un, deux ou plusieurs jours, mois ou années);
- valeur des idées implantées selon un groupe d'experts;
- originalité des idées implantées selon un groupe d'experts;
- nombre de brevets obtenus par période;
- satisfaction des clients;
- présence d'un processus distinct difficile à imiter;
- prix de vente du produit et service de qualité égale ou supérieure versus le prix de vente du marché;
- pourcentage des ventes en exportation;
- nombre de pays d'exportation;
- offre de produits et de services distincts (non disponible chez les compétiteurs);
- impact des innovations sur le marché ciblé (spécifier le type d'impact);
- impact des innovations sur la société en général (spécifier le type d'impact);
- habileté à attirer et retenir des employés clés;
- pourcentage de profits élevé par rapport au marché;
- productivité par rapport au marché;
- valeur des actions élevée;
- pourcentage de croissance par an (en chiffre d'affaires) par rapport au marché;
- taux de renouvellement des façons de faire.

Malgré cette liste de manifestations découvertes dans la littérature, il semble y avoir un manque d'information pour bien distinguer la PME créative des autres PME. Ce point est essentiel à aborder puisque l'étude des PME créatives n'est pas possible si on ne peut les distinguer des autres PME pour pouvoir les étudier. De plus, plusieurs des manifestations listées, comme le nombre de brevets, le pourcentage de ventes à l'exportation et la valeur des actions ne sont peut-être pas des manifestations possibles en PME vu leur taille. Un approfondissement des manifestations des PME créatives s'avère donc nécessaire.

2.2.2 Développement de la créativité organisationnelle

L'approche utilisée pour la revue de la littérature au niveau du développement de la créativité se base sur la présence de trois niveaux de facteurs de développement de la créativité organisationnelle : la culture de l'entreprise, les pratiques de gestion en place et les outils utilisés. La figure 2.5 résume cette approche, tandis qu'un détail des études principalement consultées lors de la revue de littérature est présenté à l'annexe A, aux tableaux A2.2, A2.3 et A2.4.

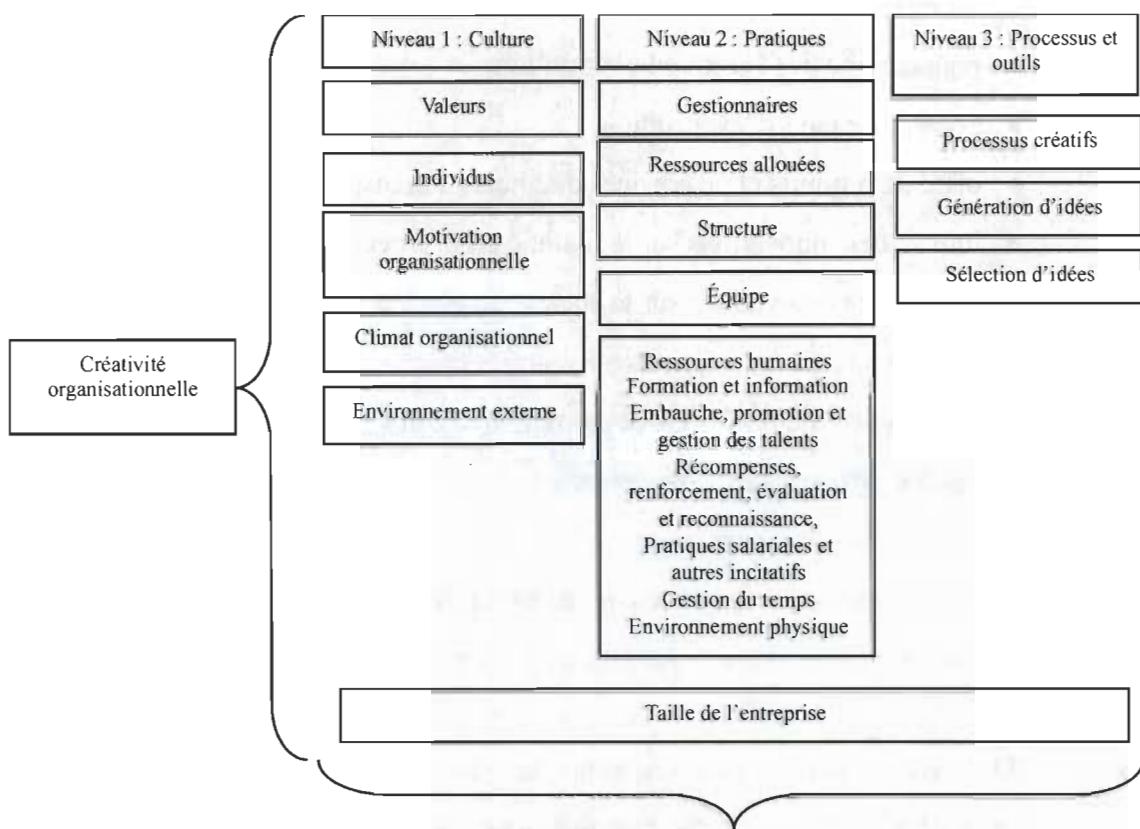


Figure 2.3 : Approche utilisée pour la revue de littérature sur le développement de la créativité organisationnelle en PME

L'approche utilisée pour cette revue de littérature implique non seulement les trois grandes catégories de facteurs influençant la créativité organisationnelle, mais présente aussi les

sous-points y étant reliés. Chacun des niveaux comporte plusieurs facteurs, lesquels seront décrits en détail dans les sections suivantes. La taille de l'entreprise fera partie des discussions tout au long des prochaines sections. Les sections suivantes présentent le détail des théories et concepts qui permettront d'élaborer un cadre conceptuel pour la recherche actuelle, lequel sera présenté à la fin de ce chapitre.

2.2.2.1 Niveau 1 : culture

La culture organisationnelle réfère aux normes, valeurs et croyances dans une organisation et « la seule chose que les leaders font qui a vraiment de l'importance consiste en la création et la gestion de la culture de l'entreprise » (Hollway, 1991).

La culture sous-tend les pratiques de gestion, lesquelles auront un impact sur la créativité (Carrier et Gélinas, 2011).

Les valeurs. La culture organisationnelle est basée sur des valeurs. Certaines de ces valeurs ont été dictées comme ayant une influence sur la créativité organisationnelle. D'abord, une organisation se voulant créative doit se doter d'une culture organisationnelle détournant les obstacles organisationnels tels que l'évitement des risques, les problèmes politiques internes, la compétition interne destructive et une emphase élevée sur le statu quo (Amabile *et al.*, 1996) et doit donc promouvoir la prise de risque, le respect et l'amélioration continue.

De plus, la culture de créativité doit permettre un environnement de travail axé sur la collaboration et la non-complaisance (Rosa, Qualls et Fuentes, 2008), une considération des employés comme une source de créativité (McAdam et McClelland, 2002) et l'acceptation de la prise de risque par la direction (Hunter, Bedell et Mumford, 2007; Ekvall, 1993; Isaksen *et al.*, 2000; Sarri *et al.*, 2010; McAdam et McClelland, 2002; Bunduchi, 2009; Andriopoulos, 2001; Luecke, 2003).

De plus, l'organisation doit promouvoir des valeurs de liberté, de communication, de confiance et de respect envers les individus la composant (Andriopoulos, 2001). Les entreprises créatives donnent aussi suffisamment de place à la liberté, l'autonomie et la réalisation de défis (Amabile, 1998).

Contexte de la PME. Tel que constaté plus haut, plusieurs valeurs doivent être prônées pour favoriser la créativité. Entre autres, la prise de risque a fait partie des découvertes de Sarri *et al.* (2010), qui évoquent qu'une culture non favorable à la prise de risque entrave la créativité dans leur PME, selon les répondants interrogés, 51 % des entrepreneurs l'ayant souligné (Sarri *et al.*, 2010). McAdam et McClelland (2002), dans leur étude sur la créativité impliquant des PME, soulignent que, parmi les entreprises qu'ils ont rencontrées, aucune n'était enclue à la prise de risque en ce qui a trait au développement de nouveaux produits, certaines visant l'élimination du risque avant d'entamer le processus de développement, d'autres se limitent à des innovations à faible risque (incrémental) (McAdam et McClelland, 2002). Dans les recherches consultées au sujet de la PME, aucune mention d'autres valeurs n'a été faite. Par contre, il sera intéressant de constater quelles valeurs les PME créatives prônent et si elles sont plus enclines à la prise de risque ou comment elles gèrent leurs risques.

Les individus. « L'individu consiste en la source ultime de nouvelles idées et procure la fondation pour l'innovation organisationnelle » (Gumusluoglu et Ilsev, 2009).

Les employés créatifs et innovateurs peuvent non seulement générer de nouvelles idées, mais peuvent aussi trouver des solutions à des problèmes courants (Moghimi et Subramaniam, 2013). De plus, les individus faisant partie de l'entreprise auront une influence sur la culture organisationnelle et vice-versa.

Certaines caractéristiques individuelles distinguent les gens créatifs et ont été validées empiriquement dans diverses études. La plupart de celles-ci sont présentées à l'annexe A,

au tableau A2.4. Par ailleurs, les gens créatifs seraient motivés par le pouvoir et auraient des besoins psychologiques d'accomplissement élevés (Hon, 2012), des profils innovateurs (Kirton, 1976), des valeurs portant vers une ouverture face aux changements (George et Zhou, 2001), un engagement organisationnel élevé (Sousa et Coelho, 2011; Sun, Zhang, Qi et Chen, 2012), une orientation client (Sousa et Coelho, 2011) et un comportement consciencieux (George et Zhou, 2001). De plus, les gens créatifs sont conscients et sensibles aux problèmes, ont une bonne mémoire et un haut degré d'adaptabilité (Cheung et Wong, 2011), et sont autonomes (Sheldon, 1995).

Les habiletés de base de la personne créative comportent aussi une capacité d'adaptation, du leadership, une habileté d'application, de même que des forces en relations interpersonnelles, en communication et en résolution de problèmes et analyse (Sohn et Jung, 2010), en plus de posséder une fluidité, une flexibilité, une originalité et une pensée latérale (Bissola et Imperatori, 2011).

Par contre, même si un individu possède des habiletés de pensée créative et une expertise, un haut niveau de créativité ne peut être obtenu s'il manque de motivation pour mobiliser ses efforts afin d'utiliser ses capacités créatives (Amabile, 1998; Jung, 2001). C'est d'ailleurs ce qui a été démontré par Amabile (1998) dans sa théorie componentielle. Cette théorie affirme que la créativité des individus implique la présence de trois aspects (Amabile, 1997, 1998) : la motivation, les habiletés de pensée créative et l'expertise dans le domaine. La créativité individuelle se trouve à la jonction de ces trois aspects, telle qu'illustré à la figure 2.6.

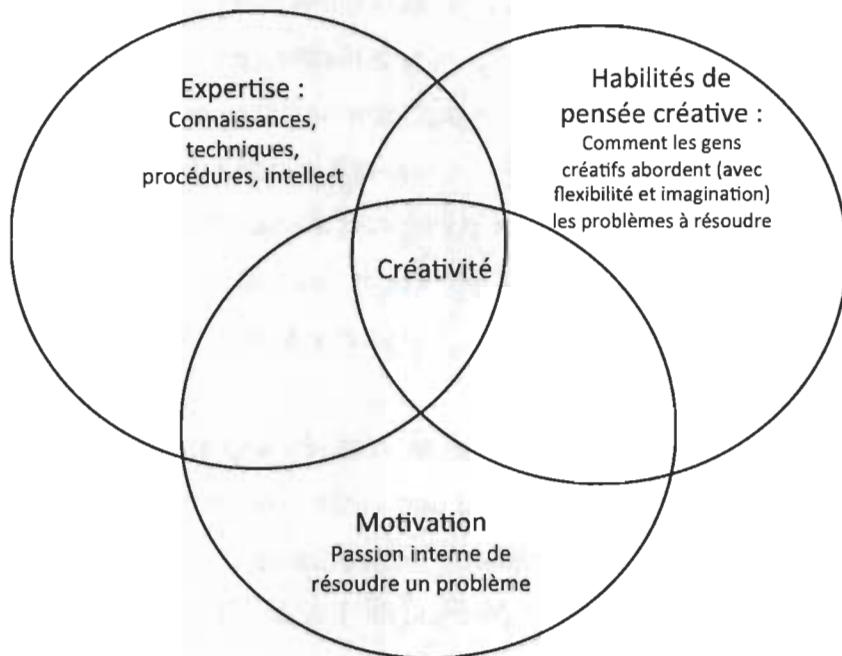


Figure 2.4. Les trois composantes de la créativité individuelle selon Amabile (1998)

L’aspect reconnu comme étant le plus important parmi les trois éléments mentionnés ci-haut pour augmenter la créativité individuelle consiste en la motivation de l’individu et plus particulièrement la motivation intrinsèque (Amabile, 1997, 1998). Cette dernière se présente quand un individu se sent motivé par l’intérêt, la satisfaction et les défis du travail, et non par les pressions externes. Elle est par contre influencée par l’environnement de travail (Amabile, 1998). Cette motivation s’avère possible lorsque le ressenti personnel d’un individu face au travail, c’est-à-dire les perceptions et les émotions de la personne par rapport aux événements, est positif. Trois éléments influencent ce ressenti : le progrès, les catalyseurs et l’enrichissement humain. Le progrès doit se faire dans un travail significatif pour l’employé, en ce sens que celui-ci doit sentir qu’il a une valeur contributive à la société, à sa personne, à sa famille ou à son équipe; il peut se vivre dans des petites victoires, des mouvements vers l’avant, des avancées et/ou dans l’atteinte d’un objectif. Les catalyseurs consistent aux événements soutenant le travail tels que d’établir des buts clairs, d’accorder de l’autonomie, de procurer des ressources et du

temps, d'aider au travail, d'apprendre des problèmes et du succès ainsi que de permettre un flux d'idées. L'enrichissement humain concerne les éléments soutenant la personne, tels que le respect, l'encouragement, le soutien émotionnel et l'affiliation (Amabile, 1997, 1998; Amabile et Kramer, 2011a, 2012).

Kyvik, Zhang et Romero-Martinez (2012) tirent deux principales conclusions de leurs recherches concordant avec la théorie componentielle : le système de valeur intrinsèque de la personne affecte positivement la créativité (valeurs dans la vie personnelle et au travail), tandis que le système de valeur extrinsèque (valeurs de vie sociale et valeurs extrinsèques au travail) a un impact non significatif ou peu d'impact positif sur la créativité.

D'un autre point de vue, Woodman *et al.* (1993) adoptent une perspective interactionniste en affirmant plutôt que, d'un point de vue individuel, autant les aspects cognitifs que non cognitifs se relient au comportement créatif. Donc, la créativité individuelle dépend des conditions antécédentes, du style et de l'habileté cognitive, des facteurs de personnalité, des connaissances, de la motivation, des influences sociales et du contexte.

Encore une fois, Scott et Bruce (1994) ayant établi une échelle très utilisée dans les recherches en créativité, il s'avère intéressant de considérer les variables indépendantes qu'ils ont utilisées. Leur étude se sert des antécédents en créativité, innovation et climat organisationnel pour bâtir et tester un modèle de comportement individuel innovateur et, de surcroit, créatif. L'hypothèse formulée implique que le leadership, le style individuel de résolution de problème et les relations dans le groupe de travail affectent le comportement innovateur directement et indirectement par leur influence sur le climat. Une analyse par équation structurale teste les paramètres du modèle et explore les effets modérateurs des caractéristiques des tâches. La figure 2.7 présente le modèle et les résultats obtenus. Les chiffres sur les flèches indiquent la corrélation obtenue pour chaque lien. Au niveau organisationnel, les auteurs confirment ainsi que le soutien pour

l'innovation, donc pour la créativité, de même que la disponibilité des ressources influencent le comportement innovateur (et créatif) des employés (Scott et Bruce, 1994).

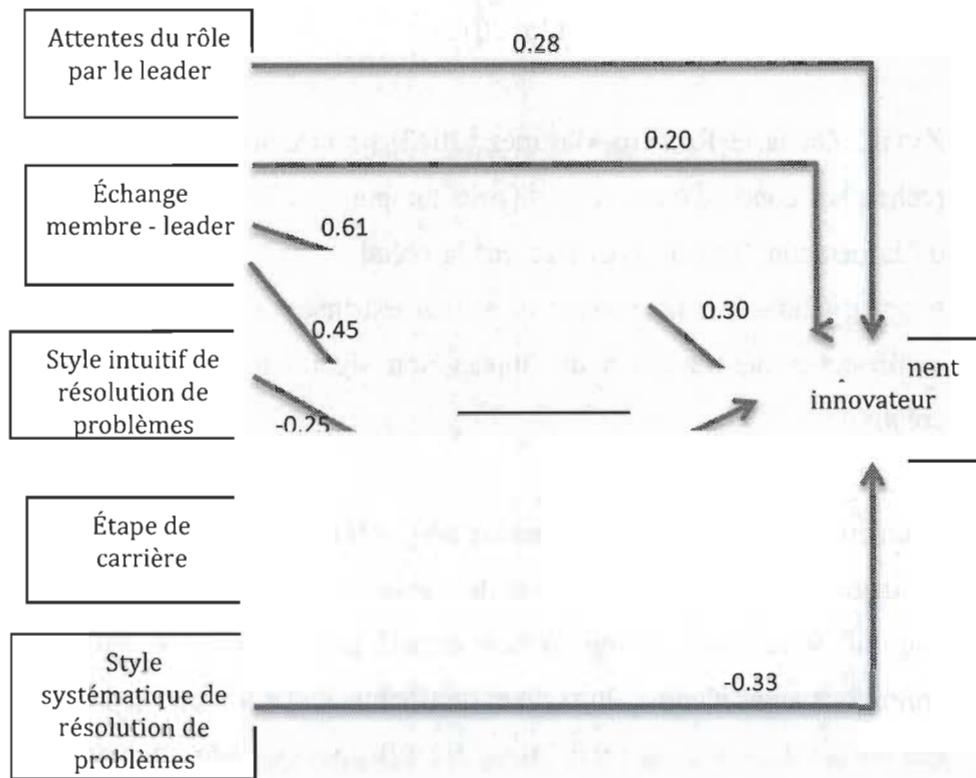


Figure 2.5 : Résultats obtenus par Scott et Bruce (1994)

Les individus créatifs étant à la base de la créativité organisationnelle, leurs caractéristiques se doivent donc d'être soulignées. En résumé, les individus créatifs possèdent certaines caractéristiques telles que l'ouverture aux changements, l'orientation client et l'autonomie, mais une motivation intrinsèque élevée s'avère nécessaire et souvent plus importante pour que la créativité puisse émerger de ces individus; motivation pouvant être favorisée par un environnement et un climat, donc une culture, favorable à la créativité.

Contexte de la PME. Moghimi et Subramaniam (2013), lors de leur recherche quantitative sur l'impact du climat organisationnel sur les comportements créatifs en PME, ont utilisé

les facteurs suivants pour qualifier les comportements créatifs des employés : suggère de nouvelles façons d'atteindre les objectifs et les buts, procure des idées nouvelles et pratiques pour améliorer la performance, recherche de nouvelles technologies, processus, techniques ou des idées de produits, suggère de nouvelles façon d'améliorer la créativité, est une bonne source d'idées, n'a pas peur de prendre des risques, prône les idées des autres, a souvent des idées créatives et innovantes, a des solutions créatives pour les problèmes, a une perception rafraîchissante des problèmes et suggère de nouvelles façons de travailler sur les tâches (Moghimi et Subramaniam, 2013).

Sarri *et al.* (2010), dans leur recherche avec des entrepreneurs de PME, découvrent que les répondants accordent un rôle plus important à tous les employés pour le développement de la créativité dans leur entreprise (40 %), qu'au gestionnaire de celle-ci (34 %).

Comme l'individu est la source ultime des idées (Gumusluoglu et Ilsev, 2009), nous pourrions donc nous attendre à trouver, dans une PME, des individus ayant des comportements créatifs tels que mentionnés par Moghimi et Subramaniam (2013) ainsi que certaines autres caractéristiques des individus mentionnés par les autres études effectuées en grandes entreprises. Cet élément s'avère donc être une variable à analyser plus en profondeur lors de la collecte de données.

La motivation organisationnelle. La théorie componentielle d'Amabile s'applique aussi au niveau de l'organisation, mais à partir de trois nouveaux éléments. Ces trois éléments, favorisant l'innovation résultant de la créativité, consistent en les ressources, les pratiques de gestion et la motivation organisationnelle (Amabile, 1997). Cette motivation organisationnelle implique un soutien de la créativité dans l'entreprise. Ce soutien se fait par la présence de pratiques de gestion qui donnent suffisamment de place à la liberté, l'autonomie et la réalisation de défis, en plus de procurer un travail intéressant, des buts clairs et des groupes de travail diversifiés (Amabile, 1998).

La motivation organisationnelle peut aussi être influencée par l'environnement externe de l'entreprise. Par exemple, certains secteurs d'activité, tels que les médias, la communication et les jeux vidéo sont des secteurs où la créativité est de mise et l'implantation de pratiques d'affaires pour la favoriser va de soi. Par contre, d'autres domaines, comme le domaine manufacturier, baigne moins dans ce type de pratique. D'un autre côté, même dans le domaine manufacturier, l'environnement dans lequel baigne l'entreprise peut influencer sa motivation organisationnelle à favoriser la créativité. Malgré que cet environnement s'avère difficile, voire impossible à contrôler par les gestionnaires des entreprises, il peut procurer des arguments valables pour promouvoir le changement. L'effet de l'incertitude et de la compétition dans l'environnement d'une entreprise apparaît d'ailleurs comme étant modérateur et sert de motivateur (Jung *et al.*, 2008).

Incertitude. Lorsqu'une entreprise exerce ses activités dans un environnement turbulent et/ou que ses clients changent de préférences, l'innovation organisationnelle devient plus importante pour la survie (Milner *et al.*, 1988). De plus, quand les membres d'une organisation perçoivent un haut niveau d'incertitude, un sentiment de crise ou d'urgence se crée et le besoin d'innovation **devient** largement accepté (Frambach et Schillewaert, 2002 dans Jung *et al.*, 2008).

Compétition. Quand une organisation est active dans un marché hautement compétitif et que les membres de celle-ci en sont conscients, ils acceptent plus facilement le besoin d'innovation (Frambach et Schillewaert, 2002 dans Jung *et al.*, 2008). Par contre, la compétition peut réduire les ressources disponibles pour favoriser l'expérimentation et les initiatives innovatrices (Jung *et al.*, 2008).

Donc, un environnement externe à l'entreprise où la compétition et l'incertitude sont présentes pourrait favoriser la motivation organisationnelle à la créativité, motivation nécessaire à la créativité organisationnelle.

Contexte de la PME. L'environnement externe aura aussi un impact sur la PME et comprend les politiques gouvernementales, les conditions du marché domestique et international (Harvie *et al.*, 2010). Par contre, les PME étant très hétérogènes, elles vivent dans des environnements externes variés. Ces environnements consistent en des éléments intéressants à considérer dans cette recherche pour connaître leur impact sur la motivation organisationnelle. De plus, selon la théorie de l'Upper echelon, tel que mentionné par Soo-Young *et al.* (2013), le PDG influence la créativité organisationnelle. Sa propre motivation aura probablement un impact sur la motivation organisationnelle à favoriser la créativité. Ce point sera à considérer dans la collecte de données.

Le climat organisationnel. Le climat organisationnel consiste en « un ensemble de propriétés mesurables de l'environnement de travail, perçu directement ou indirectement par les gens vivant et travaillant dans cet environnement et susceptibles d'influencer leur motivation et comportement » (Litwin et Stringer, 1968). Le climat organisationnel se définit aussi par les perceptions partagées des membres de l'organisation sur les politiques organisationnelles, les pratiques, les procédures formelles et informelles et est symptomatique des buts de l'organisation et des moyens appropriés pour les atteindre (Reichers et Schneider, 1990).

Plusieurs auteurs se réfèrent à la perspective du climat organisationnel pour étudier la créativité organisationnelle. Plusieurs relient la créativité organisationnelle au climat régnant dans l'entreprise (Ekwall, 1996) ou du moins à la perception de celui-ci (Amabile *et al.*, 1996). Amabile *et al.* (1996) présentent cette perspective par l'intermédiaire d'un modèle étudiant les différents aspects du climat organisationnel identifiés comme ayant un impact sur la créativité organisationnelle. Cette équipe de chercheurs a conçu un outil de mesure du climat et de la créativité organisationnelle à partir de ce modèle nommé « KEYS ». Cet outil évalue les perceptions de toutes les dimensions de l'environnement de travail suggérées comme importantes dans des recherches empiriques et les théories sur la créativité en organisation. KEYS, avec son modèle inhérent, met l'accent sur les

perceptions individuelles et l'influence de ces perceptions sur la créativité d'un travail. L'outil comporte 78 items, dont 66 décrivent l'environnement de travail et 12 valident l'évaluation de la performance de travail des répondants. Une échelle sur quatre points est utilisée par les répondants pour répondre aux questions. Ceux-ci devaient donc noter, pour chaque affirmation, « combien de fois est-ce vrai? » dans leur environnement de travail courant. Les échelles sont divisées en trois catégories : les éléments stimulant la créativité, ceux étant des obstacles et les critères de performance. Le tableau 2.1 présente les détails du modèle et des échelles utilisés par Amabile *et al.* (1996). Les facteurs stimulants le développement de la créativité considérés dans leur recherche consistent à l'encouragement organisationnel, l'encouragement du leader, le soutien au travail d'équipe, l'octroi de ressources suffisantes, un travail stimulant et la liberté de décision.

Tableau 2.1 : Modèles et échelles utilisés par Amabile *et al.* (1996)

Catégorie	Échelle	Impact sur la créativité	Nombre d'items	Description
Stimulants	Encouragement organisationnel	Positif	15	Une culture organisationnelle qui encourage la créativité par l'intermédiaire d'un jugement juste et constructif des idées, une reconnaissance et une récompense du travail créatif, des mécanismes de développement de nouvelles idées, un flux d'idées et une vision partagée de ce que l'entreprise veut faire.
	Encouragement du leader	Positif	11	Un superviseur qui sert de bon modèle de travail, définit des buts appropriés, soutient le travail d'équipe, valorise les contributions des individus et montre une confiance face au travail d'équipe.
	Soutien au travail d'équipe	Positif	8	Un groupe de travail diversifié dans lequel les personnes communiquent bien, sont ouvertes aux idées, se mettent au défi mutuellement de façon constructive, s'aident, se font confiance mutuellement et se sentent engagées au travail.
	Ressources suffisantes	Positif	6	Accès aux ressources appropriées : fonds, matériels, espace, information.
	Travail stimulant	Positif	5	Un sens d'avoir à travailler fort à des tâches avec défis et des projets importants.
	Liberté	Positif	4	La liberté de décider quel travail faire ou non et le sentiment de contrôle sur son travail.
Obstacles	Obstacles organisationnels	Négatif	12	Une culture organisationnelle qui empêche la créativité par le biais des problèmes politiques internes, des critiques sévères des nouvelles idées, une compétition interne destructive, un évitement des risques et une emphase élevée sur le statu quo.
	Pression sur la charge de travail	Négatif	5	Pression extrême sur le temps, attentes irréelles quant à la productivité et distraction du travail créatif.
Critères	Créativité	Variable dépendante	6	Une organisation ou une unité créative au sein de laquelle une grande créativité est appelée et où les gens croient qu'ils produisent un travail créatif.
	Productivité	Variable dépendante	6	Une organisation ou unité qui est efficiente, efficace et productive.

Finalement, les recherches de l'équipe d'Amabile confirment que la perception de l'environnement de travail fait une différence sur le niveau de créativité de l'organisation (Amabile *et al.*, 1996).

Ekvall (1996), de son côté, a conçu un instrument de mesure pour la structure et le climat organisationnel pour la créativité et l'innovation. Il regarde également le climat comme un attribut de l'organisation qui caractérise la vie dans l'organisation et qui existe indépendamment des perceptions et de la compréhension des membres de l'organisation (Ekwall, 1996). Le climat est donc considéré comme une réalité objective et se différencie de la culture organisationnelle. Le questionnaire conçu par Ekvall comprend 50 items couvrant dix dimensions : défi, liberté, soutien des idées, confiance et ouverture, dynamisme, humour, débats, conflits, prise de risques et temps pour les idées. Le modèle qu'il utilise, présenté à la figure 2.8, présume que le climat influence le processus conduisant à des produits innovateurs, à des profits et à la satisfaction au travail. Son modèle souligne aussi que les ressources sont indispensables à la création du climat, mais que celles-ci proviennent des résultats obtenus par le processus créatif. De plus, ces résultats influencent le climat et le processus psychologique, qui mènent vers encore plus de créativité et de résultats.

Les recherches d'Ekvall concluent que les organisations innovatrices diffèrent de climat. Ces entreprises développent avec succès des produits nouveaux et profitables et sécurisent leur survie dans le marché. Certaines dimensions ressortent comme plus importantes pour mener à des innovations de type radicales³ : prise de risques, dynamisme, liberté et débats (Ekvall, 1996).

³ L'innovation radicale mène à des changements drastiques dans le *modus operandi* (Dasgupta et Gupta, 2009).

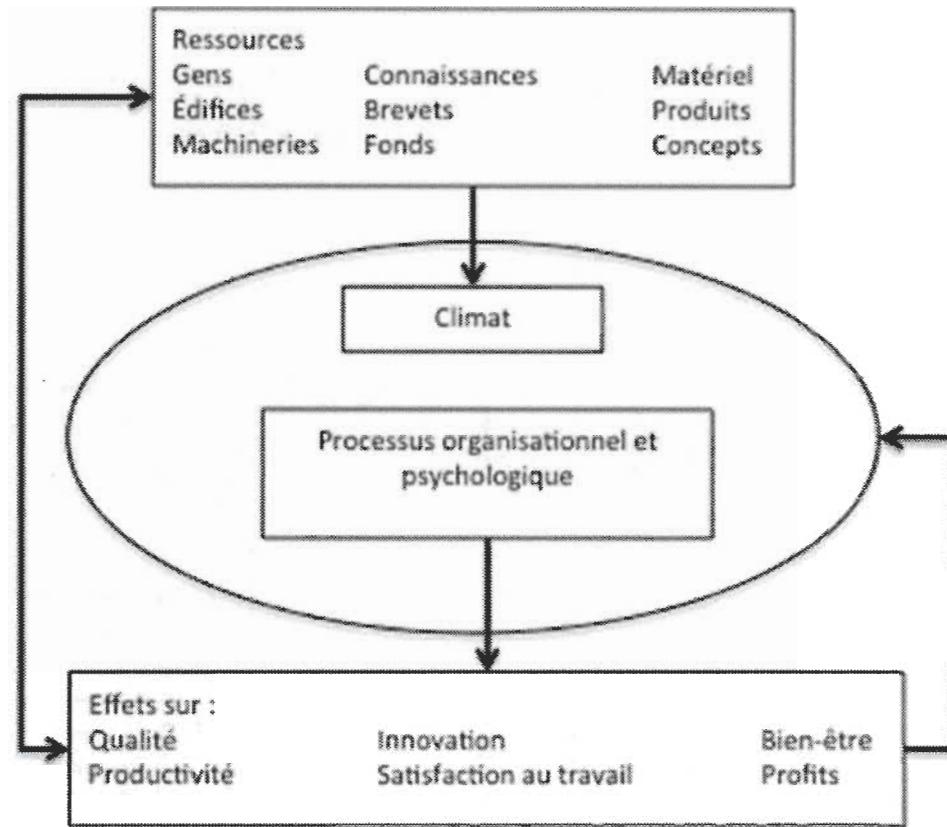


Figure 2.6 Modèle utilisé par Ekvall (1996)

Quelques années plus tard, Ekval a collaboré avec Isaksen pour bonifier son modèle. Celui-ci, présenté à la figure 2.9, clarifie le modèle précédent en affirmant, entre autres, que tous les facteurs d'influence passent par le climat organisationnel, qui lui influence la créativité organisationnelle (Isaksen *et al.*, 2000). Les facteurs d'influence qu'ils considèrent importants sont la mission et la stratégie d'entreprise, la structure et la taille de l'entreprise, les ressources et technologies, les requis de la tâche, les habiletés et compétences individuelles, le comportement du leader, la culture organisationnelle, les pratiques de gestion, les systèmes, politiques et procédures, les besoins individuels, de même que les motivations et le style, le tout entouré par un environnement externe. Ces facteurs influencent le climat organisationnel, qui lui, en passant par les processus psychologiques et organisationnels, mènera à la performance et au bien-être de l'organisation et de ses individus; la performance incluant la créativité. Ces études

incluent aussi l'aspect des boucles de rétroaction. Entre autres, elles supposent que les résultats obtenus en termes de bien-être et de performance auront par la suite un impact sur le climat, l'environnement externe et les facteurs influençant le climat organisationnel.

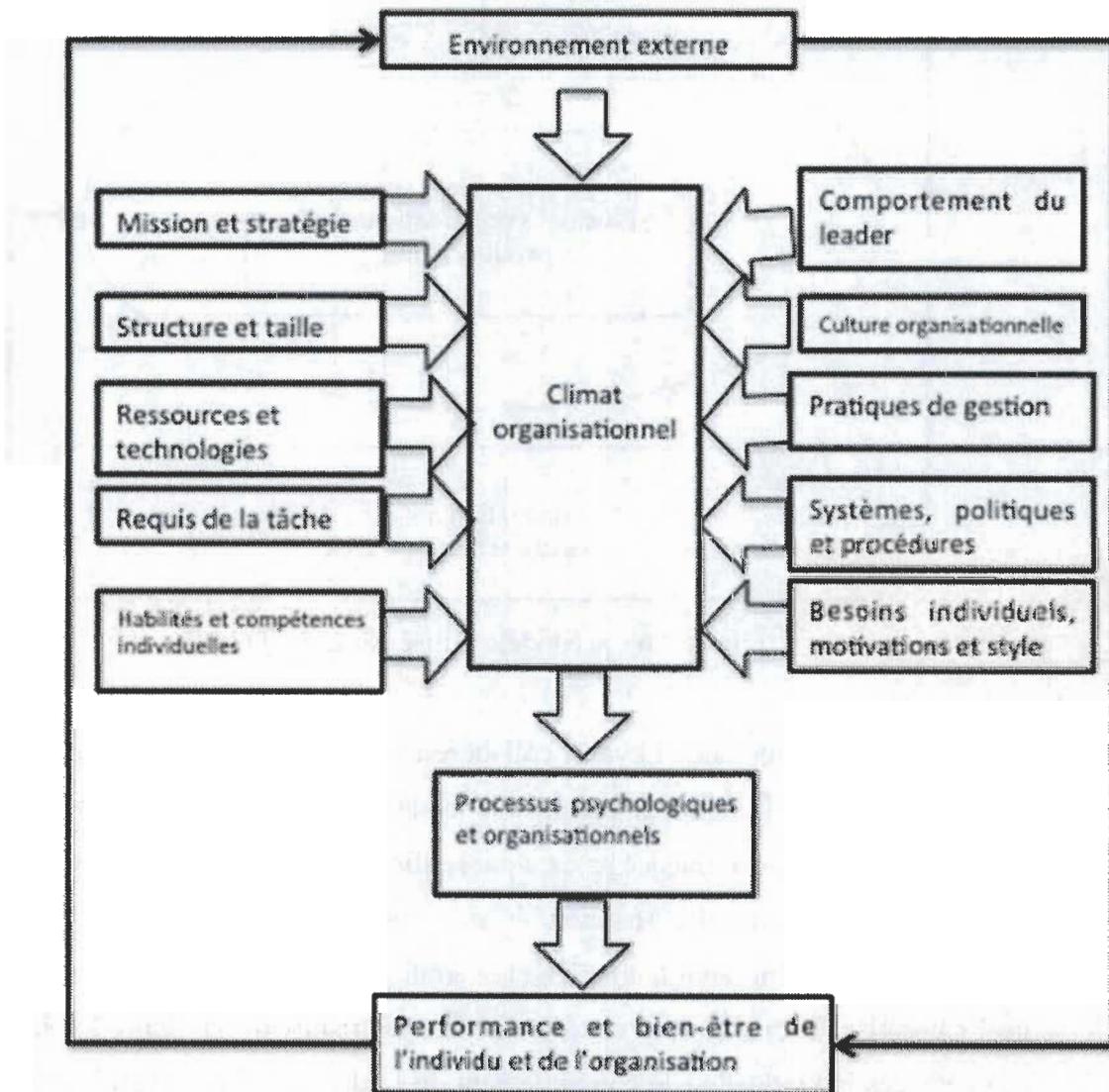


Figure 2.7 : Modèle utilisé par Isaksen *et al.* (2000)

D'un autre côté, l'étude de Moghimi et Subramaniam (2013) illustre que le climat organisationnel influence les comportements créatifs des employés. De toutes les dimensions du climat organisationnel qu'ils ont étudiées, procurer des ressources semble

le meilleur prédicteur du comportement créatif individuel, suivi par la clarté de la mission et le soutien du leader, expliquant 61 % de la créativité individuelle (Moghimi et Subramaniam, 2013).

Hunter *et al.* (2007) ont effectué une méta-analyse de 42 études pour voir les relations entre les dimensions du climat organisationnel, tels le soutien et l'autonomie et divers indices de performances créatives. Ils ont conclu que les dimensions du climat consistent en des prédicteurs efficaces des performances créatives, surtout dans des environnements turbulents avec un niveau élevé de pression et de compétition (Hunter *et al.*, 2007). Les facteurs d'influence qu'ils ressortent incluent la coopération ou une perception positive du groupe de pairs, des relations positives avec le superviseur, des ressources suffisantes, une perception de défi ou une complexité de la tâche, une mission et des objectifs clairs, l'autonomie et la liberté, les échanges interpersonnels positifs, la stimulation intellectuelle, l'appui de la haute direction, des récompenses reliées à la créativité, la flexibilité et la prise de risque, l'emphase sur la qualité et l'originalité des idées, l'encouragement de la participation et l'intégration organisationnelle (Hunter *et al.*, 2007).

Contexte de la PME. Moghimi et Subramaniam (2013) ont effectué une étude en utilisant un sondage auprès de 100 employés de PME diverses en Malaisie pour établir un lien entre le climat organisationnel et le comportement créatif des employés. Ils ont utilisé les caractéristiques suivantes du climat pour le qualifier : flexibilité et prise de risque, orientation récompense (la performance créative est reliée aux récompenses), les ressources, le support du leader, la clarté de la mission, la liberté et les échanges interpersonnels positifs. Ils ont découvert que le climat organisationnel a une influence sur le comportement créatif des employés (Moghimi et Subramaniam, 2013).

Bommer and Jalajas (2002), de leur côté, étudient le climat pour la créativité et l'innovation, son impact sur les résultats et comparent des PME canadiennes et américaines. Ce climat organisationnel pour l'innovation et la créativité est regardé via

l'étude de 31 PME canadiennes et 11 PME américaines avec 120 ingénieurs en recherche et développement. Les hypothèses testées sont : y a-t-il une différence entre la créativité et la productivité des PME canadiennes et américaines? Et existe-t-il une différence entre le climat de travail dans les PME canadiennes et américaines? Ces questions font suite à de pauvres résultats en innovation au Canada souvent soulignés dans les études comparatives entre pays. Entre autres, les auteurs se demandent si ces mauvais résultats sont présents dans la PME de haute technologie. Pour effectuer cette recherche, les auteurs utilisent l'outil KEYS conçu, utilisé et validé par Amabile *et al.* (1996). Leurs conclusions confirment qu'il n'y a pas de différences entre les deux pays en ce qui a trait aux deux hypothèses. Ce qui signifie que la créativité et la productivité perçue par les professionnels de R-D des deux pays est semblable et que les facteurs contribuant à la créativité sont aussi présents à la même hauteur dans les deux pays. À la suite d'une analyse par régression linéaire, les auteurs observent que les facteurs ayant le plus d'impact sur la créativité perçue dans cette étude se revèlent être l'encouragement organisationnel et la présence d'un travail stimulant. Par contre, cette étude est limitée par la taille de l'échantillon, sa localisation et le domaine choisi. Les auteurs suggèrent l'utilisation de d'autres mesures plus objectives pour établir l'impact des différents facteurs de climat (Bommer et Jalajas, 2002).

Ces deux études apportent donc certaines informations intéressantes pour le contexte de la PME. D'abord, elles indiquent que le climat organisationnel peut avoir une influence sur le comportement créatif et ensuite, elles indiquent que certains outils, tel que KEYS, peuvent être utilisés en contexte de PME. Par contre, l'impact du climat sur la créativité organisationnelle, qui consiste à la créativité de l'organisation et non la créativité des employés considérée individuellement, n'a pas encore été étudié en PME.

2.2.2.2 Niveau 2 : les pratiques de gestion

Le soutien à la créativité se traduit par la présence de pratiques de gestion qui donnent suffisamment de place à la liberté, à l'autonomie et à la réalisation de défis; en plus de procurer un travail intéressant, des buts clairs et des groupes de travail diversifiés (Amabile, 1998).

Sarri *et al.* (2010), dans leur recherche sur la PME, soulignent que les facteurs affectant la créativité au travail, l'intérêt et les caractéristiques personnelles de l'employé sont considérés comme étant importants, mais que les pratiques de gestion constituent un facteur essentiel. Par contre, leur recherche ne discute pas des pratiques de gestion que les PME devraient implanter.

Dans les prochaines sections, différentes pratiques de gestion présentes dans les recherches consultées sont présentées. À la suite de chacune des catégories de pratiques, une discussion de cette pratique en contexte de la PME est présentée. Ces pratiques de gestion se classent sous ces thèmes : pratiques de gestion à adopter par les gestionnaires et leaders, pratiques de gestion des ressources, pratiques de gestion de la structure organisationnelle et des procédures, pratiques de gestion des équipes de travail et pratiques de gestion des ressources humaines.

Pratiques des gestionnaires. « Le leadership consiste en un type d'influence interpersonnelle par laquelle un individu amène un autre individu ou un groupe à s'acquitter de la tâche qu'il veut voir menée à bien. » (Shermerhorn, Hont et Osborn, 2002). Ce leadership peut être formel ou informel. La recherche dans le domaine du leadership renferme plusieurs théories et un résumé des principales études consultées est présenté à l'annexe A, tableau A2.3.

D'un côté, les théories relatives aux traits de personnalité des leaders affirment que ces traits permettent de distinguer un leader d'un non-leader.

D'un autre côté, les théories sur les comportements supposent que ceux-ci influencent les performances. Dans cette catégorie, plusieurs théories existent, entre autres, la catégorisation des comportements comme étant axés sur les travailleurs ou la production, le leadership axé soit sur la considération pour autrui, soit sur la structuration des activités, la grille de leadership de Blake et Mouton, la théorie de Graen sur les échanges leader-membres et les dimensions interculturelles.

Un troisième groupe de théories, celles du leadership situationnel, souligne qu'il ne suffit pas d'analyser les traits personnels et les comportements pour prédire les résultats du leadership. Dans ce groupe de théories, la théorie de la contingence de Fielder, la théorie du cheminement critique de House, le modèle de leadership de Hersey et Blanchard ainsi que l'approche des substituts du leadership étudient toutes les contingences situationnelles qui, associées aux traits ou aux comportements du leader, permettent de prédire les résultats.

Un dernier lot de théories traite de l'attribution et du leadership. Ces théories étudient la manière dont les différents acteurs d'une situation donnée tentent d'en comprendre les causes, de déterminer les responsabilités de chacun et d'évaluer les qualités personnelles des parties prenantes. Les dirigeants attribuent des causes aux comportements de leurs subordonnés et agissent en conséquence.

Finalement, les études en leadership se réorientent vers de nouvelles formes de leadership, dont la théorie du leadership charismatique ainsi que la théorie du leadership transactionnel et transformationnel (Shermerhorn *et al.*, 2002).

Le domaine de la créativité s'intéresse également au leadership et à son lien avec la créativité à tous les niveaux. Les théories des traits des leaders en lien avec la créativité individuelle, d'équipe ou organisationnelle préoccupent certains chercheurs. Par exemple, certains traits, dont l'intelligence émotionnelle, seraient reliés à la créativité des subordonnés. En effet, cette capacité qu'ont les leaders à lire leurs propres émotions et celles des autres pour les guider dans leurs pensées et actions a un effet positif sur le climat organisationnel et sur la créativité des employés (Suleiman Awwade et Kada Ali, 2012).

Plusieurs études sur le leadership et la créativité appuient l'hypothèse que certains comportements déterminent de façon importante les comportements créatifs et la pensée divergente dans les groupes. Des comportements démocratiques, de considération et participatifs se reliaient positivement à la créativité des subordonnés (Hage et Dewar, 1973). De plus, les comportements des leaders qui soutiennent la résolution constructive de problèmes et l'efficacité personnelle des membres entraînent aussi une plus grande créativité (Redmond, Mumford et Teach, 1993).

D'un autre côté, le style de leadership consiste en une clé pour promouvoir la créativité des employés (Scott et Bruce, 1994). Entre autres, les études démontrent que les leaders adoptant un style orienté sur la relation s'intéressent aux gens et à leurs interactions sociales (Sorenson, 2000 dans Ribeiro Soriano et Comeche Martinez, 2007). Les comportements clés de ce type de leader consistent en le soutien, le développement, la reconnaissance et la consultation des autres individus (Yukl, 1998 dans Ribeiro Soriano et Comeche Martinez, 2007). Les leaders orientés sur la tâche, de leur côté, mettent tous leurs efforts dans des fonctions ayant pour but d'accomplir des tâches; ils structurent et définissent leurs propres règles de même que celles de leurs subordonnés et les supervisent d'assez près (Likert, 1961, 1967 dans Ribeiro Soriano et Comeche Martinez, 2007). Ces leaders apparaissent souvent comme froids et distants (Blau et Scott, 2003), tendant à ignorer les émotions et attitudes de leurs subordonnés. Malgré le fait qu'une préoccupation et un soin constant pour les besoins socio-émotionnels des employés constituent des

ingrédients significatifs pour générer plus d'idées, les actions des leaders orientées sur la tâche n'ont pas d'impact négatif direct sur la créativité (Cheung et Wong, 2011).

Plusieurs affirment que les leaders de type transformationnel mènent leurs subordonnés vers une performance créative plus élevée, mais d'autres disent plutôt le contraire (Pieterse, Van Knippenberg et Schippers, 2010; Rosing, Frese et Bausch, 2011).

L'étiquette « transformationnelle » a été appliquée à un ensemble de comportements adaptatifs connus pour être plus efficaces que les autres styles de leadership afin d'améliorer l'innovation organisationnelle (Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996; Gardner et Avolio, 1998; Howell et Avolio, 1993 dans Jung *et al.*, 2008). Ce type de leadership est positivement relié à la créativité des employés (Cheung et Wong, 2011; Kahai, Sosik et Avolio, 2003).

Le leadership transformationnel consiste en un leader ayant du charisme, qui inspire et utilise la stimulation intellectuelle et la reconnaissance individuelle (Shermerhorn *et al.*, 2002). En effet, ces leaders tendent à construire des environnements inducteurs de créativité par la stimulation intellectuelle (Jung, 2001), en encourageant les subordonnés à penser de façon divergente et en augmentant la pensée génératrice et exploratoire (Jung, 2001).

Les comportements de leadership transformationnel, tels que d'être pourvu d'une vision, d'encourager l'innovation, de favoriser l'autonomie, d'encourager, de donner de la reconnaissance et de mettre au défi, pourraient déterminer l'innovation et la créativité, mais n'est pas prouvé empiriquement (Elkins et Keller, 2003). La considération individuelle sert de récompense pour les subordonnés en donnant de la reconnaissance et de l'encouragement. La stimulation intellectuelle augmente la pensée exploratoire en offrant du soutien pour l'innovation, l'autonomie et la mise au défi. Finalement, la motivation inspirante procure l'encouragement dans le processus de génération d'idées en

énergisant les subordonnés pour travailler en accord avec la vision de l'organisation (Gumusluoglu et Ilsev, 2009).

Les leaders de type transformationnel favorisent donc la créativité en augmentant la motivation intrinsèque de leurs employés à l'aide du soutien, la reconnaissance et l'encouragement qu'ils procurent, le lien émotif qu'ils créent avec eux, le développement des habiletés de ceux-ci et la confiance dont ils font preuve à leur égard pour accroître leur intérêt en leur tâche. Cette créativité augmente en donnant de la considération individuelle, ainsi que du sens et des défis au travail, pour augmenter l'engagement psychologique en articulant une vision d'innovation dans l'entreprise et ainsi établir le climat propice à la créativité. Comme mentionné dans la théorie componentielle d'Amabile, la motivation intrinsèque, stimulée par un travail stimulant et de l'intérêt envers la tâche, influence la créativité individuelle (Amabile, 1998).

Gumusluoglu et Ilsev (2009) font le lien entre le leadership transformationnel, la créativité individuelle des subordonnés et l'innovation organisationnelle. Ils obtiennent comme résultat que le leadership transformationnel a des effets importants sur la créativité aux niveaux individuel et organisationnel (Gumusluoglu et Ilsev, 2009). Par contre, ce leadership affecte la créativité au niveau individuel par l'engagement psychologique, de là l'importance d'analyser ce phénomène avec une approche de contingence. Ce fut le même résultat pour Suleiman Awwade et Kada Ali, lesquels ont tenté de relier l'intelligence émotionnelle à la créativité, mais en réalisant que d'autres facteurs influençaient celle-ci (Suleiman Awwade et Kada Ali, 2012).

La créativité des subordonnés, un aspect du comportement innovateur, a reçu un peu plus d'attention en tant que variable dépendante du leadership transformationnel et transactionnel. En comparaison, les subordonnés des leaders transformationnels réussissent mieux dans la génération d'idées (Pieterse *et al.*, 2010). D'un autre côté, d'autres études infirment cette théorie et soulignent que les idées générées avec le leader

transformationnel étaient moins originales qu'avec un leader transactionnel. De plus, le leadership transformationnel mènera à des idées de haute qualité seulement si les membres d'une équipe de travail partagent un intérêt élevé pour une performance de qualité (Eisenbeiss *et al.*, 2008 dans Rosing *et al.*, 2011).

Selon les recherches recensées, la relation entre le leadership transformationnel et la créativité est fonction de la motivation intrinsèque (Gumusluoglu et Ilsev, 2009), l'engagement psychologique des employés (Gumusluoglu et Ilsev, 2009), l'intelligence émotionnelle du leader (Suleiman Awwade et Kada Ali, 2012), la technique de recherche d'idées utilisée (Jung, 2001), la nature du soutien du leader (orientée vers la relation plutôt que vers la tâche) (Cheung et Wong, 2011) et le type de personnalité temporelle (Halbesleben, Novicevic, Harvey et Buckley, 2003).

Ces observations portent à revoir le lien entre le leader transformationnel et la créativité (Pieterse *et al.*, 2010). Les théories sur le leadership transformationnel s'utilisent donc fréquemment de concert avec les théories du leadership situationnel ou de contingence. Ces théories incluent d'autres variables telles que le degré de structure de la tâche à effectuer, la qualité des relations membres-leader, la position de pouvoir du leader, la clarté des rôles des subordonnés, les normes du groupe, la disponibilité de l'information, l'acceptation des décisions du leader par les subordonnés et la maturité des subordonnés (Robins, 1999).

Le leader doit avoir quelques compétences de base pour aider ses employés à être créatifs. Il doit, entre autres, posséder une expertise dans son domaine et en résolution créative de problème. L'expertise permet de représenter le groupe, bien communiquer, comprendre et évaluer les besoins des autres et encourager les nouveaux. L'expertise en résolution de problèmes permet de choisir les bons projets, bien évaluer les idées et donner de la rétroaction au groupe (Byrne, Mumford, Barrett et Vessey, 2009). Le leader doit aussi être capable de travailler dans un contexte où il s'interposera entre la structure de l'entreprise

et son équipe pour leur permettre d'être créatifs. Finalement, il doit aussi comprendre l'organisation afin de trouver une place pour les idées dans la stratégie de l'entreprise, donc de vendre de nouvelles idées de manière plus convaincante (Byrne *et al.*, 2009).

Les pratiques des leaders influençant le climat de travail et la créativité. Puisque les individus dépensent beaucoup de temps et d'effort à améliorer leur capacité intellectuelle, leur expertise et leur habileté de pensée créative, la création d'un environnement organisationnel dans lequel la créativité est favorisée s'avère une stratégie plus efficace (Jung, 2001) et les leaders influencent plusieurs aspects du climat organisationnel tels que la présence d'un travail stimulant, la création d'un environnement de travail propice à la créativité, la gestion efficace des processus de groupe, le soutien et l'encouragement.

Travail stimulant. D'abord, le leader doit porter une attention particulière aux types de tâches qu'il octroie à ses employés pour qu'il soit stimulant. Ces tâches devraient permettre aux employés de se sentir comme étant mis au défi, selon leur niveau d'habileté, et devraient les intéresser (Amabile *et al.*, 1996). Les gestionnaires doivent aussi se rappeler qu'ils ne sont pas les seuls ayant des idées, qu'ils doivent faciliter la collaboration et augmenter la diversité (Amabile, 1997). Les leaders peuvent aussi donner aux gens des problèmes inspirants, ayant un sens pour eux et étant difficiles à résoudre. Les gens créatifs aiment être mis au défi et sont motivés lorsque le but va plus loin que les retombées monétaires, ils aiment vraiment croire en ce qu'ils font (McGuinness, 2007).

Soutien aux idées. Procurer des outils pratiques aux gestionnaires s'avère nécessaire pour que les leaders puissent créer un environnement préconisant la créativité (Nayak, 2008). Par exemple, ces outils doivent permettre la promotion des idées, la construction de la réceptivité des idées et leur soutien pour l'obtention des ressources nécessaires à l'adoption de ces idées (Silva et Oldham, 2012). De plus, tout comme des pratiques telles que l'évitement des conventions, l'augmentation de l'implication des employés, l'encouragement à l'improvisation, le soutien des expériences et perspectives diverses

(Chen, 2012) et la qualité des échanges membres-leader influencent la créativité (Scott et Bruce, 1994).

Suivi et rétroaction avec les employés. Un leader doit donner de la rétroaction et s'assurer que celle-ci vise le progrès et le développement des idées. Les évaluations devraient se faire en fonction du progrès réalisé et non du produit (Byrne *et al.*, 2009). Donc, un leader qui interagit sur une base quotidienne avec ses subordonnés pourra, à travers certains comportements envers ceux-ci, influencer leur perception quotidienne, leurs sentiments et leur performance et, ultimement, leur créativité globale (Amabile *et al.*, 2004). Pour arriver à cette conclusion, Amabile *et al.* (2004) ont effectué une étude longitudinale des comportements du leader et de ses influences sur les perceptions des employés, donc sur leur créativité globale. Entre autres, les participants devaient remplir des questionnaires sur une base quotidienne et donnaient une description des événements de la journée (sans devoir parler spécifiquement du soutien du leader). De cette étude, les auteurs ont fait ressortir les comportements des leaders affectant le plus les subordonnés. Ces comportements consistent à faire des suivis adéquats, donner de la reconnaissance, consulter ses employés, faire des rôles et objectifs précis, ne pas faire de micromanagement et faire une bonne gestion des problèmes à résoudre (Amabile *et al.*, 2004).

Zhou (2003) a effectué deux études. Se basant sur la théorie des facteurs contextuels et la théorie cognitive sociale, il teste à la fois l'influence de la présence de collègues de travail créatifs et le rôle du suivi du superviseur. Dans un premier temps, il a testé les conditions conjointes suivantes : présence de collègues créatifs et suivi serré du superviseur. Dans un deuxième temps, il examine le cas de la présence de collègues créatifs et d'une rétroaction développementale du superviseur, en plus de vérifier si la personnalité créative des individus modère la présence de ces deux conditions. Les deux études concluent que le suivi serré du superviseur et la présence de collègues créatifs vont interagir pour influencer la créativité des employés, en ce sens que, lorsque des collègues créatifs sont présents et

que les superviseurs effectuent un suivi moins rigoureux, les employés deviennent plus créatifs. La deuxième étude a permis de démontrer que la rétroaction développementale du superviseur et la présence de collègues créatifs contribuent à la créativité, par exemple, lorsque des collègues créatifs sont présents, plus le superviseur donnera de la rétroaction développementale, plus la créativité sera élevée. Cette étude donne un éclairage sur le rôle des modèles dans la créativité, c'est-à-dire que la présence de modèles, sous certaines conditions, peut augmenter la créativité (Zhou, 2003).

Gestion des processus d'équipe. Pour soutenir le travail d'équipe créatif, le leader joue un rôle crucial, il doit s'impliquer et mettre en place des pratiques permettant de créer un climat propice au travail d'équipe. À ce niveau, un leader encourageant consiste en un bon modèle de travail, soutenant le travail d'équipe tout en valorisant les contributions individuelles et montrant une confiance face au travail d'équipe (Amabile *et al.*, 1996).

Les leaders doivent d'ailleurs gérer les différents styles de résolution de problèmes présents chez les individus de leur équipe, ce qui peut avoir un effet significatif sur leur performance (Basadur, 2004). Les leaders doivent aussi apprendre à coordonner et intégrer les différents styles pour conduire les changements à travers le processus créatif, mais doivent surtout aider les différents individus à mieux s'adapter aux différentes phases de ce processus. Les leaders doivent donc être pourvus d'habiletés pour différer le jugement, garder un esprit ouvert et penser de façon divergente (Basadur, 2004).

Contexte de la PME. Donc, le leader peut influencer la créativité par ses comportements. Les comportements favorisant la créativité sont, entre autres, de faire preuve d'intelligence émotionnelle, d'être démocratique et participatif, de soutenir le travail créatif, de construire un environnement propice à la créativité, d'encourager, de favoriser l'autonomie et de considérer les individus. Dans une PME, ces caractéristiques des gestionnaires devraient être présentes à tous les niveaux pour favoriser la créativité dans toute l'entreprise. Par contre, nous pourrions nous attendre à ce que le PDG ou les hauts

gestionnaires des PME aient ce type de comportement et non seulement dans les départements qui demandent de la créativité.

Au niveau des pratiques des gestionnaires, certaines des pratiques ci-haut mentionnées pourraient facilement être intégrées par des gestionnaires en PME. Par exemple, mettre au défi les employés en leur proposant un travail stimulant peut être facilité en PME en ce sens qu'un employé de PME se verra souvent attribuer une diversité de tâches et responsabilités dû au nombre peu élevé d'employés pour accomplir toutes les tâches de l'entreprise. Par contre, au niveau du soutien des idées, les gestionnaires des PME, comme dans les grandes entreprises, auront des défis semblables et devront promouvoir les idées de leurs employés et ils auront probablement plus de mal à obtenir les ressources nécessaires pour planter les idées de leurs employés, leur nécessitant peut-être plus d'effort de promotion des idées. De plus, au niveau du suivi et de la rétroaction, malgré que les PME procurent souvent une proximité physique permettant un suivi plus fréquent, elles ne sont pas à l'abri du micromangement de certains gestionnaires ou d'objectifs mal définis par ceux-ci, au niveau de la gestion des processus d'équipe.

Les comportements et pratiques des gestionnaires seront donc intéressants à explorer plus en profondeur pour connaître comment, dans les PME créatives, les gestionnaires se comportent et quelles pratiques ils mettent en place pour s'assurer de favoriser la créativité.

Pratiques de gestion reliées aux ressources. Plusieurs auteurs soulignent l'importance des ressources pour favoriser la créativité (Amabile *et al.*, 1996; Andriopoulos, 2001; Ekvall, 1996; Hunter *et al.*, 2007). Ces ressources doivent être de divers types et être octroyées par la haute direction et les leaders en place (Amabile et Kramer, 2011b; Bunduchi, 2009; Byrne *et al.*, 2009; Silva et Oldham, 2012). Les ressources consistent en de l'information, du temps pour être créatif (Ekvall, 1996), des ressources financières (Sarri *et al.*, 2010; Ekvall, 1996), de même que de l'espace ou des environnements

physiques favorisant la créativité (Dubina, 2006). À l'opposé, un manque de ressources nuit à la créativité (Sarri *et al.*, 2010) et apporte de la frustration, met des barrières à la créativité et limite l'initiative (Isaksen *et al.*, 2000). Le fait de posséder des ressources et de les utiliser efficacement s'avère stimulant pour la créativité et le changement (Isaksen *et al.*, 2000).

Contexte de la PME. La PME souffre souvent de manque de ressources. D'ailleurs, Harvie *et al.* (2010) soulignent que les ressources représentent l'une des barrières pour les PME. Ces ressources consistent en des habiletés et ressources par rapport à l'accès au marché, à la technologie, aux employés spécialisés, aux ressources financières, à l'accès à l'information du marché, à l'intégration aux réseaux, aux connaissances et à l'innovation (Harvie *et al.*, 2010). Pour générer des idées, les ressources peuvent s'avérer importante, surtout en ce qui a trait à avoir accès aux informations, mais aussi à de nouvelles technologies qui permettent de trouver de nouvelles idées. Par contre, la génération d'idées peut se faire sans trop de ressources et les PME devraient pouvoir être créatives malgré ce manque de ressources. En fait, ce manque de ressources pousse probablement les PME à faire preuve de plus de créativité pour arriver à leur fin et peut même motiver la créativité. Par contre, ce manque de ressources pourrait se faire sentir lors de l'implantation des idées, demandant parfois des investissements plus importants.

Structure organisationnelle et procédures.

« Un accord existe sur la structure fonctionnelle qui est en conflit avec le caractère "essai-erreur" du processus d'innovation et donc de créativité. Une structure organique est unanimement préférée. Une discussion réside relativement à la structure à privilégier : les équipes de projet ou la structure matricielle. Contrairement aux années 1950 et 1960, dans les années 1980, la structure matricielle est préférée car elle répond mieux au besoin d'intégration et de contrôle. » (Van der Panne, Van Beers et Kleinknecht, 2003).

Burbiel (2009) affirme plutôt que le type de structure permettant le plus de créativité consiste au mode adhocratie, c'est-à-dire une structure changeant selon les évènements (de Adhoc) : l'ouverture aux nouvelles technologies (et aux changements en général) et la

propension à la prise de risques font partie de ce type de structure. L'auteur recommande d'adopter ce genre de structure lorsque le travail demande un haut niveau de créativité avec d'autres types de structures pour les autres divisions de l'entreprise (Burbiel, 2009).

Par exemple, 3M, une entreprise reconnue pour sa créativité, gère sa structure en permettant aux employés de graduer à la fois sur une échelle d'emplois techniques et de management, selon l'employé (Luecke, 2003).

Dunne and Dougherty (2002) regardent les principales tensions exposées dans les recherches en créativité et innovation en fonction de différentes structures organisationnelles. Ils analysent trois types de structure et font des recommandations pour favoriser la créativité dans chacune d'elles. Pour favoriser la créativité dans une structure bureaucratique, caractérisée par des départements par fonction et hiérarchisée, l'entreprise doit compter sur 1) des gestionnaires soutenants, 2) des réseaux avec des liens à faibles signaux et 3) une complexité au niveau de la tâche à effectuer.

En ce qui concerne les organisations de type adaptatif, où le changement rapide et continu afflue, avec des flux latéraux d'activités et des équipes multifonctionnelles, le changement, la créativité et l'innovation sont favorisés par 1) des gestionnaires exigeants, 2) des réseaux avec des liens à signaux forts et 3) une complexité au niveau du produit.

De son côté, l'organisation de type transformative, basée sur des concepts de flexibilité, d'émergence, de façons fluides de s'organiser et d'emphase sur le processus plutôt que l'état⁴, procure un environnement où changement, créativité et innovation peuvent se présenter sans les tensions au niveau des gestionnaires et des liens; puisque la complexité nécessaire à l'émergence de la créativité se retrouve partout dans l'organisation.

⁴Dans la littérature, ce type d'organisation est appelé, par exemple, forme organique, adhocratie, hétérorchie, organisation « Au bord du chaos », organisation « *hypertext* », organisation « *shamrock* ».

Finalement, l'organisation de type transformatif crée un contexte dans lequel la créativité et l'innovation soutiennent le changement alors que le changement stimule la créativité et l'innovation, qu'il soit de type incrémental ou radical (Dunne et Dougherty, 2002).

Contexte de la PME. Les PME sont reconnues pour leur flexibilité et le peu de formalisation (Julien, 1990; Nicolescu, 2009). Pour cette raison, nous pouvons supposer que leur structure organisationnelle favorise la créativité en ce sens qu'elle laisse place aux changements et se rapproche peut-être plus d'une structure transformative. Dans une PME créative, une structure basée sur les processus pourrait donc être présente. Sinon, si le type de structure est plutôt de type bureaucratique ou matriciel, certaines pratiques pourraient avoir été mises en place au niveau des gestionnaires et de la complexité des tâches pour pallier le manque de flexibilité de ces types de structures.

Pratiques pour les équipes de travail. « La créativité ne naît pas d'un cerveau, mais d'une interaction entre des idées et un contexte socio-culturel. » (Csikszentmihalyi, 2006)

Une façon de stimuler la créativité consiste donc en l'utilisation des équipes (Thatcher et Brown, 2010). En effet, la créativité d'une collectivité peut être fonction non seulement de la créativité des individus, mais aussi des processus de groupe tels que la cohésion du groupe (Woodman *et al.*, 1993), la communication efficace entre les membres du groupe (Taggar, 2002) et l'intégration des compétences du groupe comme la résolution de conflit et les compétences de résolution de problèmes de manière collaborative (Janssen, Vliert et West, 2004). Les détails des études sont présentés à l'annexe A, tableau A2.4.

Pour être créatifs dans une équipe de travail, les gens doivent sentir qu'ils ne seront pas punis pour de mauvais résultats. Pour ce faire, un groupe de travail diversifié, une ouverture aux idées de la part des membres de l'équipe, une capacité de se mettre au défi mutuellement de façon constructive, une ambiance d'aide et de confiance mutuelle et un

engagement au travail s'avèrent primordiaux pour favoriser la créativité dans l'équipe (Amabile *et al.*, 1996).

Taggar (2002) a conçu un modèle multiniveau pour étudier la créativité individuelle et l'habileté d'un groupe à utiliser les ressources créatives individuelles. Entre autres, il étudie les effets de certaines différences individuelles sur des comportements individuels et sur la créativité individuelle. Par la suite, il étudie comment la relation entre la créativité individuelle et celle du groupe est influencée par les processus créatifs d'équipe. Il souligne que, malgré la nécessité pour un groupe d'inclure des individus créatifs, les processus de créativité d'équipe qui émergent de l'interaction dans le groupe importent. Dans les groupes efficaces, les membres adoptent un comportement encourageant la créativité en établissant le bon environnement social pour tout un chacun. Ces comportements sont indiqués par huit mesures d'observation comportementale et mènent à de nouveaux indices sur comment exactement chaque membre d'un groupe soutient la créativité de l'équipe. Ces comportements consistent en l'engagement dans l'équipe, la concentration sur la tâche à faire, l'établissement de buts, la préparation, la participation à la résolution de problème en groupe et la synthèse des idées. La mauvaise intégration des membres du groupe peut apporter une perte de motivation, surtout si cette équipe n'est pas formée adéquatement dans le processus de travail d'équipe et que l'équipe est trop grande. La performance individuelle en créativité sera augmentée par le comportement du groupe facilitant le partage ouvert de l'information (Taggar, 2002).

Selon lui, la créativité d'un groupe ne consiste pas simplement en l'addition des créativités des membres de celui-ci, même si la créativité d'un groupe dépend de la créativité des individus en faisant partie. La créativité d'un groupe est aussi influencée par sa composition (diversité), ses caractéristiques (cohésion et taille), ses processus tels que les stratégies de résolution de problèmes et les processus sociaux et par l'influence contextuelle (Woodman *et al.*, 1993).

Le modèle interactionniste de Woodman montre aussi que la créativité individuelle dépend des conditions antécédentes, des styles et des habiletés cognitives, de la personnalité, des connaissances et de la motivation. Ces facteurs individuels sont influencés par des facteurs d'ordre social et contextuel. Le groupe dans lequel la créativité individuelle se développe établit immédiatement les influences sociales sur la créativité individuelle. La créativité individuelle, à son tour, influence la créativité du groupe (Woodman *et al.*, 1993).

Bissola et Imperatori (2011), par des études effectuées auprès d'étudiants, ont aussi prouvé que la créativité de l'équipe ne consiste pas en la somme des habiletés créatives des individus. Pour ce faire, elles ont d'abord utilisé des *focus group* pour établir une liste d'hypothèses reconnues dans les organisations au sujet de la créativité et elles ont fait travailler des groupes à une tâche spécifique pour valider ou invalider ces hypothèses. Leurs recherches ont permis, entre autres, d'identifier des types de groupes de travail et de comparer leur performance en créativité. Ces groupes sont :

- groupes pauvres : créativité basse au niveau des individus et du groupe;
- combinaisons extraordinaires : haute performance au niveau individuel et du groupe;
- groupes vertueux : bonne créativité de groupe, mais basse créativité individuelle;
- groupes vicieux : performance du groupe négative, mais excellente créativité individuelle.

Les deux auteures concluent que la créativité individuelle est appuyée par des systèmes de gestion appropriés mais que la créativité collective peut aussi être encouragée en concevant des solutions qui maintiennent le bon processus créatif. Par exemple, elles soulignent que des individus ne possédant pas les caractéristiques pour être de grands créatifs peuvent bien performer s'ils sont suffisamment organisés dans une équipe bien conçue en termes de processus (communication, coordination, établissement de buts clairs – temps et résultats escomptés, etc.) (Bissola et Imperatori, 2011).

Par contre, la créativité en groupe de travail est freinée par différentes barrières : atmosphère médiocre dans le travail d'équipe, mauvaise communication, manque de connaissances du leader dans l'art de l'innovation, politique de récompense des innovations « pauvres », manque d'hétérogénéité des membres de l'équipe et manque de conflits entre eux (Yang et Liu, 2011).

Pour les équipes multifonctionnelles de développement de nouveaux produits (DNP) créées dans le but de réduire le temps des produits au marché et d'augmenter le succès à long terme, Bunduchi (2009) conclut que la colocation physique des membres, l'utilisation d'une approche par produit, la fixation d'objectifs à plus long terme et l'encouragement à la prise de risques favorisent la créativité (Bunduchi, 2009).

Thatcher et Brown (2010) ont effectué une étude de terrain sur une période de quatre mois dans une grande entreprise au sein de laquelle elles ont analysé l'utilisation des médias de communication asynchronisée et face-à-face. Par la même occasion, elles ont étudié l'estime de soi et les différences démographiques de même que leur impact sur la créativité, le tout dans un contexte d'équipe de travail. Leurs résultats démontrent qu'un haut niveau d'estime de soi et des différences démographiques de type informationnel (invisible, par exemple, l'expérience et l'éducation) influencent positivement la créativité. D'un autre côté, les différences démographiques sociales influencent négativement la créativité. Les auteures soulignent que l'utilisation des outils de communication asynchrones⁵ peut faciliter l'autonomie, mais peut également, dans le cas où les individus proviennent de divers domaines, provoquer des frustrations dues à la difficulté de se comprendre. Elles suggèrent même que, lorsque les équipes sont composées d'individus avec une estime de soi et une diversité sociale élevées, les gestionnaires devraient limiter les communications face à face pour favoriser la créativité (Thatcher et Brown, 2010).

⁵ Par exemple, le courrier électronique.

Contexte de la PME. La PME n'ayant pas la même envergure en termes de nombre d'employés que la grande entreprise, le travail d'équipe peut se retrouver dans des départements mais pourrait aussi s'opérer dans des équipes où les individus proviennent de plusieurs départements. Dans le deuxième cas, la PME pourrait avoir un avantage en ce qui a trait à la diversité dans les équipes de travail. Par contre, la taille de l'entreprise peut avoir un impact. Par exemple, dans une PME de plus grande envergure (par exemple, plus de 100 employés), des départements par spécialité pourraient prendre forme et une part plus importante du travail d'équipe pourrait avoir lieu au sein même des départements, sans l'implication des autres départements de l'entreprise et la diversité pourrait être perdue. Aussi, comme le PDG est souvent impliqué dans le recrutement, il y a un danger de réduire la diversité des individus embauchés au sein de l'équipe de direction, voire même de toute l'entreprise. La dynamique des groupes de travail au sein des PME doit donc être considérée pour découvrir comment les PME créatives gèrent leurs équipes de travail.

Les pratiques de gestion en ressources humaines. Comme l'individu est la source des idées, les organisations doivent favoriser certaines pratiques de gestion au niveau des ressources humaines et plus spécifiquement à ces niveaux : formation, pratiques salariales et incitatifs, embauche, promotion et gestion des talents, gestion et contrôle du temps et aménagement de l'environnement physique. La section suivante donne un aperçu de ces pratiques d'affaires qui favorisent la créativité au sein d'une organisation.

Formation. Les entreprises réussissant en créativité encouragent l'apprentissage de leurs employés (McAdam et McClelland, 2002). L'expertise dans un domaine s'avère, entre autres, une caractéristique importante pour la créativité (Amabile, 1998) et s'acquierte par l'expérience, mais aussi par de la formation. Une formation, même autodidacte, sur les tâches à exécuter s'avère une pratique employée par les entreprises ayant du succès (Xu et Rickards, 2007).

Des cours formels occupent un rôle important dans l'augmentation de la créativité et l'acquisition d'habiletés nécessaires à l'innovation (Wilson et Stokes, 2005). De plus, il a été prouvé qu'une formation sur la résolution créative de problème ou une formation générale en créativité crée un impact positif sur la créativité (Meadow et Parnes, 1959).

Contexte de la PME. Sarri *et al.* (2010), des chercheurs ayant effectué une recherche par approche formative, visent à démontrer l'importance de la formation en créativité et innovation pour les entrepreneurs de PME ainsi que les besoins de ceux-ci reliés à cette formation. Les répondants, 116 entrepreneurs de PME, affirment avoir un intérêt pour les outils d'aide à la créativité et l'innovation et pensent qu'une formation à ce sujet serait importante et possible, si le budget nécessaire est raisonnable (Sarri *et al.*, 2010).

Les auteurs présentent d'ailleurs quelques pistes à explorer pour la conception de formation pour augmenter l'intérêt des entrepreneurs en créativité et innovation. Entre autres, ils proposent que la formation devrait inclure le développement d'habiletés en vision, l'enrichissement personnel, la construction d'équipe, l'intelligence émotionnelle, l'analyse de cas, les techniques de créativité (incluant les aspects de génération d'idées, d'évaluation, de prise de décision, d'analyse, d'implantation, entre autres). De plus, les objectifs de formation doivent être comportementaux et reliés à la performance et, finalement, les efforts de formation devraient inclure le mentorat et le coaching, du support et des expériences en situation de travail (Sarri *et al.*, 2010). Par contre, ils n'abordent pas le lien entre la formation des employés de PME et la créativité organisationnelle.

Comme la PME se caractérise par une rareté des ressources (McAdam et Keogh, 2004), qu'elle soit au niveau financier ou informationnel, elle peut nuire aux PME en ce qui a trait à la formation. En effet, la PME ne peut se permettre, par exemple, des formations de haut niveau dans des lieux éloignés. Ce fait provoque qu'elle pourrait connaître une plus faible spécialisation de ses employés et même perdre certains de ceux-ci voulant se

spécialiser dans un domaine particulier ou ayant un intérêt pour la formation en général. De ce fait, elle cherchera peut-être à se former différemment. La formation est importante pour la PME pour être à l'affût des nouvelles tendances, pour intégrer de nouvelles technologies ou simplement pour garder un niveau de compétence élevé dans son domaine. La formation est donc un sujet à explorer pour en savoir plus sur comment les PME réussissent à se former malgré le peu de ressources qu'elles détiennent.

Pratiques salariales et autres incitatifs. Un salaire basé sur les connaissances et les habiletés a été étudié et confirmé comme ayant un impact positif sur la créativité par Hon (2012). Ce type de système de paie donne l'impression aux employés que leurs connaissances et habiletés importent. Ce système s'avère un moyen efficace d'augmenter la créativité, surtout dans le cas des employés motivés par le pouvoir. Pour être efficace, un système axé sur les compétences doit être utilisé en vue d'évaluer, de récompenser et de promouvoir les employés (Hon, 2012).

De plus, mettre en place un système incitatif, incluant un salaire, des bonus de promotion et des options d'achat d'actions, procure une augmentation de la créativité (Xu et Rickards, 2007). Par contre, l'entreprise doit d'abord payer ses employés de façon appropriée et bien balancer les récompenses sans en faire l'intérêt principal des efforts de motivation (McGuinness, 2007).

Un système de compensation monétaire et non monétaire (par exemple, un mur des célébrités) influence directement la créativité (Sohn et Jung, 2010). De plus, la récompense du travail créatif fait partie de l'encouragement organisationnel nécessaire à la création d'un climat organisationnel favorisant la créativité organisationnelle (Amabile *et al.*, 1996).

Le système de récompenses doit donc idéalement encourager la créativité et l'innovation et reconnaître publiquement les innovateurs (Scott et Bruce, 1994). 3M utilise certaines

techniques originales pour récompenser les idées telles que le « Carlton Society », où des individus remarquables en innovation sont choisis par leurs pairs et le « Golden Step Award », où les équipes de travail ayant obtenu des revenus profitables de plus de quatre millions de dollars pour une innovation sont récompensées (Luecke, 2003). Les programmes de récompense et de reconnaissance de cette entreprise se basent sur le partage des idées et la reconnaissance par les pairs (Gordon, 2008).

Le fait d'encourager les personnes à essayer de nouvelles façons de faire et à apprendre de leurs erreurs, en plus de les récompenser pour être ouvertes et honnêtes à propos de leurs erreurs et échecs, favorise la créativité (McGuinness, 2007).

Rosa *et al.* (2008) vont aussi dans ce sens et suggèrent de punir la résistance plutôt que les erreurs et d'encourager les comportements supportant les principes de la créativité. Ils suggèrent aussi une autre manière d'encourager la créativité par des récompenses directement reliées aux lacunes des gens. Par exemple, si une personne évite de faire de la formation par manque de temps ou de volonté, la récompense sera octroyée en fonction des heures de formation effectuées (Rosa *et al.*, 2008).

Les types de récompenses peuvent être variables. Par exemple, un café ou un diner en équipe, des chèques-cadeau, une dégustation de vin, un massage, des billets pour le cinéma, des fleurs, ne sont que des exemples utilisés par certaines entreprises sondées par Nayak, 2008. Certaines entreprises vont jusqu'à donner le nom de l'« inventeur » au produit pour signifier leur reconnaissance aux employés créatifs (Xu et Rickards, 2007).

Les entreprises peuvent aussi choisir de récompenser, non pas le nombre d'idées, mais plutôt la qualité des idées et leur originalité, pour forcer les employés à sortir de leur zone de confort (Denti, 2012).

Contexte de la PME. Sarri *et al.* (2010) ont aussi abordé le point des salaires et récompenses économiques auprès d'entrepreneurs de PME. Leurs résultats soulignent que le motif le plus important pour la créativité est l'intérêt que la personne a envers la créativité plutôt que les récompenses économiques et éthiques (Sarri *et al.*, 2010). Par contre, les études discutées ci-haut soulignent que les pratiques au niveau salarial doivent être accompagnées d'autres types de récompenses pour favoriser la créativité. Il serait donc intéressant d'explorer si les PME créatives ont mis en place des pratiques particulières à ces sujets.

Embauche, promotion et gestion des talents. Selon les PDG interrogés par Blumentritt (2004), les bonnes personnes à embaucher dans l'organisation possèdent ces caractéristiques : curiosité, talent, motivation. La firme doit donc embaucher des gens curieux, ayant du talent pour étudier les sujets piquant leur curiosité et ayant la bonne motivation pour jouer avec l'inconfort accompagnant le changement (Blumentritt, 2004).

Google, une entreprise reconnue pour ses bonnes pratiques en créativité, mise beaucoup sur ses employés, des personnes énergiques et passionnées, aux parcours divers et ayant une approche créative du travail, du jeu et de la vie (Google, 2012). Ce genre de personnes devrait être détecté dès l'embauche. La variété des provenances et des disciplines étudiées par les employés ayant des formations diverses gagne à être considérée à l'embauche, telle qu'implantée par certaines entreprises innovantes (Rosa *et al.*, 2008).

Sutton (2001) propose, pour sa part, des règles très différentes pour les entreprises cherchant à embaucher des gens qui provoqueront l'apparition de nouvelles idées. Par exemple, l'entreprise devrait plutôt tendre vers l'embauche de personnel ayant ces caractéristiques :

- des gens qui n'apprennent pas rapidement les règles de l'organisation;

- des gens qui tiennent à leurs idées, ont confiance en eux et démontrent une haute estime de soi;
- des gens qui nous rendent inconfortables;
- des gens avec des habiletés que vous pensez ne pas avoir besoin;
- des gens avec une naïveté vis-à-vis du processus, du produit ou de l'industrie (qui sortent de l'école ou qui ne connaissent rien de cette industrie) (Sutton, 2001).

Parmi les autres pratiques, les entreprises peuvent appliquer des critères de créativité dans leur processus de promotion. Certaines entreprises performantes en créativité et en innovation font délibérément des transferts d'autorité à de plus jeunes gestionnaires et presque tous les postes sont comblés par des élections à l'interne (Xu et Rickards, 2007).

De son côté, 3M utilise quelques techniques de gestion des talents favorisant l'innovation telles que la rotation du personnel pour développer de nouvelles habiletés renforçant leurs capacités en innovation; la connexion des scientifiques avec les clients et la promotion de la narration d'histoires comme une compétence aidant à la diffusion des succès en innovation. La compagnie sert aussi de levier pour les communautés de pratique et les techniques d'apprentissage visant à assurer le flux continu des connaissances à l'interne (Gordon, 2008).

D'ailleurs, les gestionnaires sélectionnant des employés créatifs et talentueux auront plus de chance d'obtenir une créativité élevée de la part de leurs employés (Sohn et Jung, 2010).

Contexte de la PME. En contexte de PME, aucune recherche, à la connaissance de la chercheure, n'aborde le point de l'embauche, les promotions et la gestion des talents. Par contre, tel que mentionné plus haut, l'embauche dans une entreprise créative pourrait se faire différemment que dans une entreprise non créative. Comme les PME diffèrent des grandes entreprises, il serait intéressant d'en connaître plus à ce sujet en contexte de PME.

Pratiques en gestion et contrôle du temps. Dans leurs pratiques d'affaires, les entreprises devraient considérer les pratiques en gestion du temps et leur relation avec la créativité. Cette relation a été étudiée par Zampetakis *et al.* (2010). Ils concluent que la créativité se relie positivement au comportement de planification quotidienne, à la confiance en la planification à long terme, à la perception du contrôle sur le temps et à la ténacité. Par contre, la créativité se relie négativement à la préférence pour la désorganisation (Zampetakis *et al.*, 2010). De plus, une latitude en gestion du temps permet plus d'autonomie (Zampetakis *et al.*, 2010).

Prendre son temps s'avère important, entre autres pour la période d'incubation (Runco, 2004). De plus, le temps permet de s'éloigner de l'idée ou du problème initial, ce qui est bien pour l'originalité des idées (Mednick, 1962).

Les bonnes idées ne proviennent pas seulement d'un éclair de génie, mais plutôt du fruit d'un travail organisé prenant du temps. Scott et Bruce (1994), dans leur outil de mesure de la créativité organisationnelle, le mentionnaient d'ailleurs dans leur liste d'éléments à introduire pour augmenter la créativité en entreprise : procurer du temps disponible pour travailler sur les idées créatives et procurer du temps pour faire évoluer les idées créatives pendant la journée de travail (Scott et Bruce, 1994).

Elsbach et Hargadon (2006) ont étudié la créativité organisationnelle, mais plus particulièrement la conception des horaires de travail pour les travailleurs professionnels surchargés. Ils suggèrent d'alterner les périodes de travail requérant un haut niveau de défi et de pression de performance avec celles de bas niveau. Ils précisent que cette alternance devrait se faire au niveau de la journée de travail plutôt que dans la description des tâches ou du poste. Cette pratique de gestion permettrait d'améliorer la créativité du personnel (Elsbach et Hargadon, 2006).

Des entreprises comprennent que le fait de donner du temps importe pour l'implantation d'idées et ont instauré des programmes permettant de le faire. Par exemple, Google accorde 20 % du temps de travail pour travailler sur des idées, lui permettant ainsi de mettre en place plusieurs projets (Goetz, 2011). 3M, de son côté, prévoit plutôt 15 % du temps pour travailler sur les idées, et ce, depuis 1948 (Goetz, 2011; Luecke, 2003). De plus, ce temps est géré par l'individu lui-même, ce qui lui permet soit de réfléchir, soit de penser ou d'apprendre (Goetz, 2011; Gordon, 2008). Cette liberté fait partie des facteurs influençant positivement la créativité (Amabile *et al.*, 1996).

Un bon aménagement des pauses et dîners ainsi que de l'horaire de travail en général consistent aussi en de belles opportunités de communication entre les employés de différents départements et soutiennent la créativité (Burbiel, 2009). Comprendre les pauses s'avère critique pour saisir le processus créatif. Ces pauses servent de transition et offrent une structure sociale pour partager. Les leaders doivent donc résister à la tentation d'éliminer ces temps de pause.

Finalement, certains obstacles reliés à la gestion du temps peuvent nuire à la créativité. Par exemple, une pression extrême sur le temps, des attentes irréelles quant à la productivité et des distractions du travail créatif représentent des freins à la créativité (Amabile *et al.*, 1996). Pour une performance créative optimale, une pression basse ou moyenne devrait être préconisée comme règle de base avec quelques périodes d'urgence (Amabile et Kramer, 2011b).

MacEachen, Polzer et Clarke (2008) ont fait une étude qualitative sur comment les gestionnaires dans l'industrie informatique situent la flexibilité, incluant la flexibilité des horaires de travail. Ils ont procédé à des entrevues dans 30 entreprises et soulignent que la flexibilité, comme de permettre aux gens d'arriver au travail à l'heure qui leur convient, permet d'augmenter la créativité (MacEachen *et al.*, 2008).

Contexte de la PME. Sarri *et al.* (2010) soulignent, dans leur recherche auprès des entrepreneurs, que l'un des obstacles à la créativité dans les PME est le manque de temps (52 % des répondants ont souligné cet aspect). Ce manque de temps porte à croire que les PME auront certaines difficultés à donner du temps à leurs employés pour travailler sur les idées. De plus, la PME, dans plusieurs cas, ayant une taille plus petite, n'a qu'une seule personne responsable pour certaines tâches, ce qui provoque que cette personne ne peut laisser de côté ses tâches opérationnelles et travailler sur ses idées, ce qui provoquerait l'arrêt du processus dans lequel elle est impliquée.

Au niveau de la flexibilité du travail, une étude effectuée par la BDC auprès de 536 entrepreneurs de PME canadiennes affirme que les conditions de travail flexibles ne sont pas particulièrement populaires auprès des PME : près de trois répondants sur dix (27 %) n'en offrent pas du tout et parmi ceux en offrant, l'éventail des possibilités offertes est restreint. Parmi les conditions de travail flexibles les plus souvent offertes, on note les heures flexibles (55 %), suivies de loin par l'horaire flexible (27 %), le télétravail (19 %) et l'emploi à temps partiel par choix (18 %)⁶ (BDC, 2013).

Il sera donc intéressant de savoir comment les PME créatives s'organisent pour certaines aspects de la gestion du temps comme 1) l'offre de temps pour travailler sur les idées; 2) l'utilisation de conditions de travail flexibles pour permettre de travailler dans des plages horaires plus propices à la créativité et 3) la diminution de la pression sur le temps pour éviter qu'elle soit présente à long terme et inhibe la créativité.

Aménagement de l'environnement physique de travail. L'amélioration de l'environnement physique peut mener à la créativité organisationnelle (Dubina, 2006). Certaines organisations misent sur un environnement physique agréable et différent faisant émaner une plus grande créativité des employés (Google, 2012). Il existe

⁶ Heures flexibles : telles que la possibilité de travailler de 7 h à 15 h plutôt que de 9 h à 17 h. Horaire flexible : tel que la possibilité de travailler 80 heures réparties sur neuf jours toutes les deux semaines ou travailler 40 heures au cours d'une semaine de quatre jours.

principalement deux axes d'amélioration de l'environnement physique : celui relié aux lieux et celui relié aux communications.

Un ensemble infini de possibilités s'offrent pour favoriser la créativité dans les organisations : des lieux d'échanges informels, un aménagement procurant la proximité physique (Heinze, 2007 dans Burbiel, 2009), l'intégration des départements, des aires ouvertes, des cinémas, des cubicules sensoriels, des aires de repos avec écrans plasma, des aires de rencontre pour discussions informelles, des cubicules privés pour la réflexion personnelle, des salles dédiées pour les projets majeurs (Nayak, 2008), des endroits de travail tels que des salles de travail informelles, des espaces silencieux pour la réflexion, des espaces pour employés seulement ou pour le contact client seulement, des espaces pour l'expression individuelle, des aires de relaxation ou de jeux (Luecke, 2003). L'aménagement des salles devrait aussi inclure la présence de différents types de stimuli (livres, vidéos, arts, journaux) et les liens physiques et électroniques entre les gens. Un design des salles de réunions moins formel et basé sur le travail d'équipe (Luecke, 2003).

Du point de vue de la communication, l'installation de tableaux blancs dans des endroits où les gens sont susceptibles de se rencontrer, des crayons et du papier disponibles sur les tables de rencontre pour permettre aux gens d'illustrer leurs idées, l'utilisation du concept de colocation (aménagement en réseau) tous consistent en des moyens efficaces pour améliorer les échanges et concrétiser les idées (Luecke, 2003).

Les appareils de communication tels que les boîtes vocales, téléphones cellulaires, télécopieurs et *scanneurs* modernes encouragent aussi la créativité en permettant l'échange d'idées (Nayak, 2008).

Contexte de la PME. Dul *et al.* (2011) examinent l'environnement physique et socio-organisationnel de travailleurs du savoir dans des PME. Ils comparent les effets sur la performance créative de ces environnements entre eux et avec la personnalité créative de

ces travailleurs. Leurs études sont effectuées avec des PME et consistent à récolter des données via un questionnaire par sondage. Leurs résultats indiquent que la personnalité créative, l'environnement socio-organisationnel et l'environnement physique ont tous une influence indépendante sur la performance créative et ce, en ordre décroissant d'importance (la personnalité créative ayant plus d'impact que l'environnement socio-organisationnel, qui a plus d'impact que l'environnement physique) (Dul *et al.*, 2011). L'environnement physique a donc un impact mais celui-ci n'est pas le plus important parmi les facteurs énoncés.

De plus, dans les PME, vu la rareté des ressources, il sera peut-être plus difficile pour elles de mettre en place certains environnements physiques originaux ou stimulants. Par contre, certaines pratiques peuvent facilement prendre place. Par exemple, au niveau de l'aménagement des lieux, des cubicles et des salles moins formelles pourraient s'installer et au niveau des communications, des tableaux blancs et des blocs-notes seraient utilisables pour échanger les idées. Il serait intéressant de connaître les stratégies des PME en ce sens.

2.2.2.3 Niveau 3 : les processus et outils de la créativité organisationnelle

Les processus créatifs. Pour mener aux idées, un processus créatif doit être enclenché. Ce processus se compose de différentes étapes menant aux idées. Il peut être individuel ou collectif.

Graham Wallas a publié, aussi tôt qu'en 1926, un processus de créativité constitué de quatre étapes : la préparation, l'incubation, l'illumination et la vérification.

La préparation consiste à faire l'analyse du problème, à collecter les faits, à accumuler des connaissances et à diviser ces connaissances de façon logique.

L'incubation a une durée indéfinie et consiste en la pensée involontaire ou inconsciente sur un problème quelconque. Selon Wallas (1926), il serait mieux de débuter plusieurs problèmes à la fois. Cette période d'incubation sera ponctuée d'évènements involontaires et inconscients, de relaxation mentale, d'interruptions ou de lecture inconsciente, mais aussi de pensée volontaire. Cette étape consiste aussi en une période propice pour l'exercice physique et la relaxation.

L'illumination se contrôle difficilement. L'accumulation d'un train successif d'associations fructueuses peut prendre du temps et inclure des périodes d'essais et erreurs pour finalement arriver à l'illumination, soit le « eureka », le « aha » ou le « flash ».

Finalement, la phase de vérification consiste en la récolte de la valeur des idées émises, par l'implantation de celles-ci. Cette étape suit les mêmes règles que la préparation, c'est-à-dire qu'elle comporte des éléments plutôt logiques et séquentiels (Wallas, 1926).

Basadur (2004) présente aussi un processus créatif en quatre phases : 1) génération d'un problème; 2) conceptualisation; 3) optimisation; et 4) implantation.

Alexander F. Osborn, un publicitaire, est reconnu pour deux grands accomplissements : l'établissement d'un processus de créativité et l'invention de la technique de créativité *brainstorming*⁷ ou remue-méninges.

Le processus de créativité d'Osborn se compare à celui de Wallas, avec certaines modifications et certains ajouts. Ce processus, le « Creative Problem Solving » ou « CPS », comporte sept étapes : l'orientation, la préparation, l'analyse, la conception d'hypothèses, l'incubation, la synthèse et la vérification.

⁷ La technique du *brainstorming* sera décrite plus loin.

L'orientation consiste à pointer le problème, tandis que la préparation sert à recueillir les données pertinentes. L'analyse permet de séparer les idées intéressantes. La conception d'hypothèses inclut l'accumulation d'alternatives. L'incubation consiste au laisser-aller et à l'invitation à l'illumination, tandis que la synthèse servira à rassembler les pièces du casse-tête pour en faire une idée pouvant être implantée. La dernière étape, la vérification, consiste à juger les idées résultantes (Osborn, 1953).

Contexte de la PME. Griffiths-Hemans et Grover (2006) ont effectué une recherche qualitative par entrevues approfondies pour concevoir un processus créatif situé avant le processus de développement de produits. Ils proposent un processus de génération d'idées en trois phases : la création de l'idée, la concrétisation de l'idée et l'engagement envers l'idée. La création de l'idée consiste en un individu qui génère une idée, la concrétisation de l'idée consiste au développement du concept sur toutes ses dimensions et l'engagement envers l'idée consiste en l'engagement de l'organisation à mettre en place l'idée (Griffiths-Hemans et Grover, 2006). Par contre, cette recherche a été effectuée auprès d'entreprises en démarrage et se penche sur le développement de nouveaux produits uniquement.

Puisque la PME est parfois moins structurée et moins formalisée (Julien, 1990; Nicolescu, 2009), celle-ci n'utilise peut-être pas de processus connu au niveau de la génération d'idées avant les processus d'implantation des idées. Cet aspect sera intéressant à considérer dans cette recherche.

Les outils de la créativité. Pour favoriser la créativité, l'utilisation d'outils et de techniques de créativité, tout au long du processus créatif, s'avère nécessaire⁸. Chaque méthode de génération d'idées possède ses avantages, inconvénients, principes directeurs et situations propices à son utilisation. Carrier et Gélinas (2011) font un classement des outils et techniques de créativité en fonction de la phase du processus. Selon elles, chaque

⁸ Les détails des études sont présentés à l'annexe A, tableau A2.5.

étape du processus de créativité doit comporter à la fois une phase de divergence et une phase de convergence. Elles divisent donc les techniques de créativité selon ces deux catégories. La catégorie des techniques de divergence consiste aux outils utiles à la génération d'idées, tandis que celle des techniques de convergence sert à sélectionner les idées les plus prometteuses ou à réduire le nombre d'idées à analyser en profondeur (Carrier et Gélinas, 2011). Dans un premier temps, un survol des techniques de divergence, c'est-à-dire de génération d'idées, est présenté, suivi par les techniques de convergence ou de sélection des idées.

Génération d'idées. Certaines techniques de créativité dominent le milieu pratique. Le *brainstorming* ou remue-méninges représente un outil largement utilisé et à la base de plusieurs processus d'innovation. Cette technique consiste à utiliser un groupe de travail pour obtenir le plus d'idées possible en peu de temps. Certaines règles fondamentales doivent être utilisées pour obtenir les résultats escomptés : débrider sa créativité en exprimant toutes ses idées sans réserve et sans autocensure, rebondir sur les idées des autres et les améliorer, de même que ne jamais critiquer les idées des autres (Osborn, 1953). Par contre, cette méthode est souvent modifiée pour éviter certains points négatifs de la technique. Paulus et Yang (2000) discutent d'ailleurs des obstacles à la productivité de la technique et privilégièrent plutôt l'utilisation de la technique du *brainwritting*. Cette technique élimine le problème du blocage de la production par l'écriture des idées; évitant l'attente des individus et rendant ainsi l'exercice anonyme. Dans les bonnes conditions, le processus d'échange d'idées en groupe tel que le *brainwritting* s'avère un bon moyen d'augmenter la créativité et l'innovation dans les organisations (Paulus et Yang, 2000).

Bien qu'Osborn clame que « la personne moyenne peut penser jusqu'à deux fois plus d'idées quand elle travaille en groupe que seule », la majorité des études empiriques examinant la productivité du *brainstorming* réel par rapport au *brainstorming* par groupes nominaux conclue que la méthode du groupe nominal s'avère supérieure (Jung, 2001). Cette technique consiste en une rencontre de groupe au cours de laquelle un format

structuré est utilisé pour la prise de décision par les individus y assistant. Le processus se passe ainsi : a) génération individuelle d'idées en silence; b) présentation des idées au groupe sans discussion et résumé de celles-ci; c) discussion des idées pour clarification; et d) vote silencieux et anonyme pour choisir une solution (Andrew et Delbecq, 1974).

Andrew et Delbecq (1974) comparent d'ailleurs la méthode du groupe nominal et des groupes interactifs (communément appelée *brainstorming*) à la méthode Delphi. Pour qualifier les méthodes, ils utilisent deux mesures : la quantité d'idées uniques développée par le groupe et la satisfaction à l'égard du processus de décision utilisé par le groupe. Leurs conclusions confirment que les méthodes de groupe nominal et Delphi obtiennent de meilleurs résultats en termes de qualité et de satisfaction à l'égard des idées, en comparaison avec la méthode des groupes interactifs. De plus, ils recommandent d'utiliser le groupe nominal dans le cas où les gens peuvent être physiquement ensemble et la méthode Delphi lorsque ce n'est pas possible (Andrew et Delbecq, 1974).

Lazaari (2005) énumère et définit d'autres techniques de créativité, dont la synectique et l'analyse morphologique. La première, la synectique, fut inventée par William Gordon dans les années 1960 et consiste à employer des métaphores et des analogies pour trouver des idées originales. La seconde, l'analyse morphologique, fut inventée par Zwicky en 1966 et consiste à analyser de façon logique et rationnelle toutes les combinaisons possibles à l'aide d'une matrice (Laazari, 2005).

Heracleous et Jacobs (2008) présentent une autre approche d'utilisation des métaphores, mais dans l'élaboration de stratégies. Ils testent une approche de concrétisation des métaphores consistant à faire des constructions physiques pouvant être touchées, bougées et examinées afin de concevoir de nouvelles idées. Ils utilisent cette méthode pour que les acteurs construisent leur perception des problématiques stratégiques par l'intermédiaire d'ateliers de travail. Par la suite, l'équipe construit une métaphore du processus stratégique idéal analysée ensuite par les auteurs. La concrétisation des métaphores constitue un

moyen efficace d'intervention qui aide les gestionnaires dans la discussion des défis stratégiques; ce processus peut permettre un accès à une compréhension profonde de l'organisation (Heracleous et Jacobs, 2008).

Les artefacts s'utilisent aussi pour soutenir la génération d'idées et leurs rôles dans la facilitation des groupes d'innovation ont été plus récemment étudiés. Ces artefacts peuvent être des objets ou jouets, mais aussi des canevas et modèles ayant le pouvoir de former un bon travail d'équipe dans les tâches d'innovation (Eppler, Hoffmann et Bresciani, 2011).

La méthode fut inventée par un Russe, Genrich Atshuller, lequel mentionne, entre autres, que la créativité peut être apprise. L'acronyme, provenant de la langue russe, peut se traduire par la « théorie de résolution de problèmes inventive ». TRIZ est fondée sur une étude approfondie des brevets qui a mené à 40 principes et huit lois (Carrier et Gélinas, 2011). Pour la mettre en pratique, cette méthode utilise un algorithme qui consiste en une séquence de neuf étapes pour l'utilisation de TRIZ (Wortman, 2001).

1. L'analyse du problème.
2. L'analyse du modèle du problème.
3. La formulation du résultat final.
4. L'utilisation de substances et ressources externes.
5. L'utilisation d'une banque de données d'information.
6. La reformulation du problème.
7. L'analyse des méthodes qui enlèvent les contradictions physiques.
8. L'utilisation de la solution trouvée.
9. L'analyse des étapes qui ont mené à la solution.

Un autre outil de captation d'idées largement utilisé par les entreprises consiste en l'utilisation d'un programme de suggestions. Carrier (1998) étudie divers programmes de

suggestions de PME et de grandes entreprises et analyse les méthodes utilisées, les récompenses ainsi que les résultats obtenus. Elle souligne une différence importante entre l'objectif des PME et celui des grandes entreprises. Entre autres, les PME cherchent la collaboration, la participation et l'engagement des employés tandis que les grandes entreprises visent plutôt la réduction des coûts. Carrier et Gélinas (2011) font état des facteurs de succès des programmes de suggestion, comme présenté au Tableau 2.2.

Tableau 2.2 : Facteurs de succès des programmes de suggestion

Conditions préalables
Implication de la haute direction.
Estimation des types d'idées recherchés.
Réflexion sur les incitatifs au programme et son fonctionnement.
Détermination des mesures de performance.
Lancement et gestion du programme
Choix et formation d'un animateur dynamique.
Choix de ses collaborateurs.
Stratégies et outils de communication.
Temps et ressources nécessaires.
Accessibilité au programme.
Incitatifs stimulants.
Reconnaissance ou récompense des idées.
Appui de la haute direction.
Animation et suivi à chaque étape.
Évaluation des résultats et améliorations.

Tiré de Carrier et Gélinas, 2011, p. 93

Contexte de la PME. Plusieurs recherches sur la créativité en PME concernent les sources d'idées et les outils de créativité. McAdam et McClelland (2002) observent les sources d'idées ainsi que leur profitabilité pour des PME selon deux types de croissance de revenu (faible ou élevée). Ils concluent que les idées proviennent à la fois de sources internes, telles que les ventes/marketing ou R-D et de sources externes, telles que les clients et que les universités et les idées provenant des activités de fabrication ne sont pas intégrées régulièrement. De plus, les entreprises à haute croissance de revenu utilisent les équipes de vente pour identifier les opportunités, tandis que les entreprises à basse croissance de

revenu réagissent directement aux demandes des clients. Du point de vue de la profitabilité des idées, les auteurs révèlent que les départements de ventes/marketing des petites entreprises, de basse croissance, obtiennent peu de succès (McAdam et McClelland, 2002).

Lerch et Schenk (2009) ont expérimenté la méthode TRIZ en PME et concluent que « la démarche TRIZ est souvent jugée intéressante par les entreprises, mais elle est également qualifiée de complexe, lourde et difficile à s'approprier ».

Fillipi *et al.* (2011), de leur côté, cherchent à comprendre comment l'adoption de la méthode TRIZ peut être accélérée et procurer un retour sur investissement le plus tôt possible. Ils classifient et divisent la méthode TRIZ selon la phase du projet et le type de solutions que l'entreprise cherche à obtenir. La méthode est décrite par trois phases : investigation, abstraction et solution. Pour chacune de ces phases, ils identifient les méthodes à utiliser selon le problème en cause, celui-ci étant relié au design ou au redesign. Par la suite, ils font une étude de cas dans le domaine des hautes technologies confirmant que leur outil de classification s'avère utile et représente un moyen valide dans la résolution de problème pratique et l'innovation (Filippi *et al.*, 2011).

À la suite du regard porté sur ces études, nous pourrions être portés à croire que les outils de génération d'idées tels que TRIZ ne sont pas utilisés en PME. Par contre, des outils plus simples sont probablement utilisés par celle-ci. Ce point fera partie des points à élucider dans cette recherche.

Sélection des idées. La jonction entre les phases de créativité et d'innovation consiste en un point tournant du processus de créativité et d'innovation. Cette jonction, ou point tournant, consiste à sélectionner des idées à planter, soit à entamer le processus d'innovation. Cette sélection des idées se fait à l'aide de divers outils de convergence et s'applique à diverses situations. Par exemple, certains outils servent au renforcement

d'idées, tandis que d'autres servent à la sélection d'idées prometteuses. Parmi les techniques de convergence, Carrier et Gélinas (2011) proposent des outils génériques et d'autres adaptés à des situations particulières. Par exemple, elles proposent l'utilisation de regroupements pour procéder à une sélection initiale parmi un grand nombre d'idées et l'utilisation d'une grille d'évaluation basée sur des critères définis par l'équipe de travail pour évaluer les idées (Carrier et Gélinas, 2011). Le tableau suivant présente les outils que les auteures proposent.

Tableau 2.3 : Outils de sélection des idées proposés par Carrier et Gélinas (2011)

Technique	Objectif	Fonctionnement
Les regroupements	Compréhension des options identifiées.	<ul style="list-style-type: none"> Choisir les meilleures idées et les identifier. Regrouper par similarité. Reformuler le titre du groupe. Ajouter les idées, si nécessaire.
Éloges d'abord	Différer le jugement sur les idées	<ul style="list-style-type: none"> Sélectionner quelques idées intéressantes, intrigantes ou originales. Rappeler qu'on analysera aussi les faiblesses. Énumérer tous les avantages. Évaluer le potentiel ultime de l'implantation de l'idée (15). Énumérer les préoccupations et craintes et les formuler en questions. Générer des idées pour résoudre ces préoccupations.
Les sources d'appui et de résistance	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser les chances d'implantation réussie et d'acceptation de la nouvelle solution. Renforce la démarche créative en considérant les facteurs d'influence. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifier l'effet de la solution en visualisant (qui réagit, est heureux, craintif, etc.). Imaginer l'effet de ces appuis ou résistances, les changements, l'effet domino, etc. Générer des idées pour renforcer les appuis et diminuer les résistances.
Les parties prenantes	Identifier l'ensemble des acteurs et groupes d'influence.	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les personnes, groupes, associations, entreprises touchés par le projet ou la solution. Prioriser les parties prenantes : adhésion déterminante, importante, utile, etc. Estimer la situation actuelle et désirée pour chaque partie prenante. Trouver des solutions pour les situations où l'actuel et le désiré sont différents.
L'évaluation du risque	<ul style="list-style-type: none"> Porter un regard positif sur l'idée puis voir les défis reliés à l'implantation. Décider si les gains sont plus élevés que les risques ou difficultés. 	<ul style="list-style-type: none"> Lister les gains et risques et les pondérer. Trouver des solutions pour contrer les risques. Évaluer la valeur de l'idée si son implantation est un succès (1 à 10). Évaluer la valeur des risques si on échoue (1 à 10). Faire l'opération : bénéfices – risques = bénéfice ou risque.

Tableau 2.3 : Outils de sélection des idées proposés par Carrier et Gélinas (2011) (suite)

Technique	Objectif	Fonctionnement
La grille d'évaluation	Favoriser une prise de décision.	Rappeler que les pointages servent à réfléchir sur les idées. Faire une liste des critères. Sélectionner ou pondérer les critères plus importants et les regrouper au besoin. Coter les idées de 1 à 5. Faire le total des points par idée. Réfléchir, sélectionner les stratégies.
La grille d'action	Identifier les étapes et actions pour réaliser le projet et qui fait quoi quand.	<i>Brainstormer</i> sur tout ce qui doit être fait. Faire une priorisation des actions. Identifier les responsables, dates et sous-étapes.
La yellow box	Pour classifier et prioriser les idées dès les premières phases de divergence.	Après une génération d'idées, faire identifier la catégorie des idées avec des vignettes de couleur. Classer les idées sur une grande feuille. Explorer les idées avec des questions préétablies.

À la suite d'une revue de littérature incluant les mesures de qualité des idées d'autres auteurs, Girotra *et al.* (2010) ont conçu un modèle théorique identifiant quatre facteurs sous-jacents au processus de génération d'idées : le nombre d'idées générées, la moyenne de la qualité des idées générées, la variance de la qualité des idées et l'habileté du groupe à discerner la qualité des idées.

De leur côté, Girotra *et al.* (2010) examinent deux types de structure de groupe, le travail d'équipe et le travail hybride et évaluent ceux-ci en fonction d'un résultat : la qualité de la meilleure idée. Ils ont identifié trois décalages dans la littérature sur la génération et la sélection d'idées : 1) la plupart des articles mettent l'accent sur le nombre d'idées générées plutôt que la qualité de celles-ci; 2) les chercheurs travaillant sur la qualité des idées tiennent compte de la qualité moyenne des idées et non de la qualité de la meilleure idée; 3) la littérature met en évidence le processus de création et rarement sur celui de sélection des idées.

Pour tester leur modèle, ils ont fait une expérience de comparaison entre deux types de structure de groupe : travail d'équipe et travail hybride. Le premier cas consistait à trouver des idées en groupe de travail, tandis que dans le deuxième, une portion de temps était accordée au travail individuel, puis le travail se continuait en groupe. Les auteurs ont mesuré la qualité des idées des deux méthodes à l'aide d'un outil web sous forme de sondage d'opinion auprès de clients potentiels (étudiants) et ont regardé la valeur de l'idée du point de vue commercial par l'entremise d'un panel d'étudiants en gestion. Finalement, ils ont évalué le concept de bâtir sur l'idée des autres pour voir si cette méthode s'avère efficace. Leurs résultats sont les suivants (Girotra *et al.*, 2010) :

- la meilleure idée générée par la méthode hybride est supérieure à la meilleure idée générée en travail d'équipe uniquement (trois fois plus d'idées pour le même temps et moyenne de qualité plus élevée);

- la structure hybride est plus efficace pour identifier les meilleures idées d'un lot. Par contre, les deux méthodes ont démontré un manque quant à l'habileté des gens à évaluer la qualité des idées;
- la génération d'idées en équipe est plus propice à provoquer la génération d'idées construites sur celles des autres, mais cette construction ne mène pas à une meilleure qualité d'idée, sinon à une qualité pire, en moyenne.

Rietzschel *et al.* (2010) optent pour l'évaluation après une génération individuelle d'idées et analysent la tendance des gens à sélectionner des idées qu'ils désirent au détriment de l'originalité. Ils concluent qu'en général, les gens performent peu dans la sélection des idées. Ils choisissent deux facteurs qui pourraient en être la cause : 1) le degré auquel les gens considèrent toutes les alternatives possibles et 2) la nature des critères de sélection (implicites et explicites) que les gens utilisent.

Pour valider leurs hypothèses, Rietzschel *et al.* (2010) effectuent deux expériences avec des participants. La première consiste à demander à des étudiants de générer et sélectionner des idées individuellement; la deuxième consiste à faire sélectionner des idées par des étudiants dans un ensemble d'idées déjà générées. La moitié des participants recevait l'instruction de choisir l'idée la plus « créative » et l'autre moitié devait choisir la « meilleure » idée, le tout dans le but de vérifier 1) si la présence de critères améliore la sélection des idées; 2) si la tendance est de choisir des idées désirables et faisables plutôt qu'originales.

Leurs conclusions générales soulignent que :

- la génération d'idées créatives ne mène pas automatiquement à la sélection d'idées créatives;
- la sélection d'idées créatives bénéficie de la présence de critères de sélection spécifiques;

- les gens semblent avoir une préférence marquée pour les idées qui, selon eux, pourraient et devraient être adoptées, ce qu'ils croient incompatible avec la sélection d'idées originales.

Les résultats des auteurs montrent donc que les gens tendent à sélectionner des idées en lesquelles ils croient, plutôt que des idées créatives. Ils concluent que les solutions innovantes et les grandes améliorations viendront lorsque les gens prendront au sérieux les idées originales et voudront courir le risque de les sélectionner (Rietzschel *et al.*, 2010).

Contexte de la PME. McAdam et Keogh (2004), dans leur recherche sur les mesures de la créativité et l'innovation en PME, ont introduit l'étape de la sélection des idées dans leur recherche car ils affirment que l'absence de mesures à cette étape pourrait se traduire en opportunités ratées ou en une utilisation inadéquate des ressources. Ils conseillent aux PME de développer des règles de sélection des idées en accord avec la stratégie de l'entreprise et d'impliquer les employés dans le développement de ces règles. Ils suggèrent aussi de revoir périodiquement ces règles (McAdam et Keogh, 2004). La sélection des idées en PME est donc cruciale car vu la rareté de leurs ressources, une mauvaise décision à cette étape pourrait même s'avérer fatale pour certaines entreprises. Les PME utilisent probablement des méthodes pour sélectionner les idées, mais il serait intéressant de voir si ces méthodes considèrent la créativité de l'idée, soit son originalité et la valeur qu'elle ajoute pour les parties prenantes. Les méthodes de sélection des idées pourront donc être intéressantes à étudier dans le contexte des PME.

2.3 Cadre conceptuel

La revue de littérature présentée précédemment recèle des concepts intéressants à explorer dans cette recherche.

Tout d'abord, au niveau des manifestations de la créativité, il a pu être constaté que celles-ci sont variées, mais que peu d'études confirment comment la créativité peut se manifester et être visible de l'externe. En fait, aucune recherche n'est disponible pour identifier les entreprises créatives et les distinguer des entreprises non créatives. Selon la revue de littérature effectuée, il est fort probable que les manifestations de la créativité se manifestent uniquement lorsque l'idée passe par le processus d'innovation. Par la suite, ces manifestations, lorsqu'elles sont positives, auront une influence sur la motivation organisationnelle à la créativité. Les manifestations de la créativité en PME devront donc être étudiées plus en profondeur pour mieux les définir à la fois au niveau de comment les percevoir par l'externe, mais aussi comment les intervenants internes à l'entreprise les perçoivent. Ce point s'avère essentiel dans cette recherche puisque l'étude des PME créatives ne sera possible que si une distinction entre les PME créatives et non créatives est effectuée. De plus, le type de manifestations pouvant se dévoiler en PME n'a jamais été étudié et pourrait être utile d'un point de vue managérial et scientifique.

Par la suite, il est évident, selon la revue de littérature effectuée, que les caractéristiques du PDG auront une influence sur le développement de la créativité. Ces caractéristiques consistent en ses traits personnels, ses comportements, sa familiarité avec la créativité et l'innovation et son intérêt pour la créativité et l'innovation.

De plus, les caractéristiques de l'entreprise telles que la taille, l'âge, le type de prise de décision et l'environnement externe de celle-ci auront un impact sur le développement de la créativité.

Au niveau du développement de la créativité, plusieurs aspects ont été abordés dans la revue de littérature faisant partie des éléments favorisant la créativité. Entre autres, la culture et le climat organisationnel, les pratiques de gestion au niveau des ressources, de la structure et des procédures, de la gestion des équipes et de la gestion des ressources humaines, mais aussi au niveau des comportements et pratiques de gestion des

gestionnaires. Le tout permettant à l'individu, qui vient avec ses propres caractéristiques, à pouvoir générer des idées originales et utiles et donc de permettre une créativité organisationnelle. Par la suite, les idées pourront parcourir un processus d'innovation qui lui permettra d'obtenir des manifestations positives de la créativité.

La figure 2.8 représente ce qui a été présenté ici par un cadre conceptuel. Ce cadre servira à établir un cadre de recherche plus précis et permettra de bâtir la méthodologie de cette recherche.

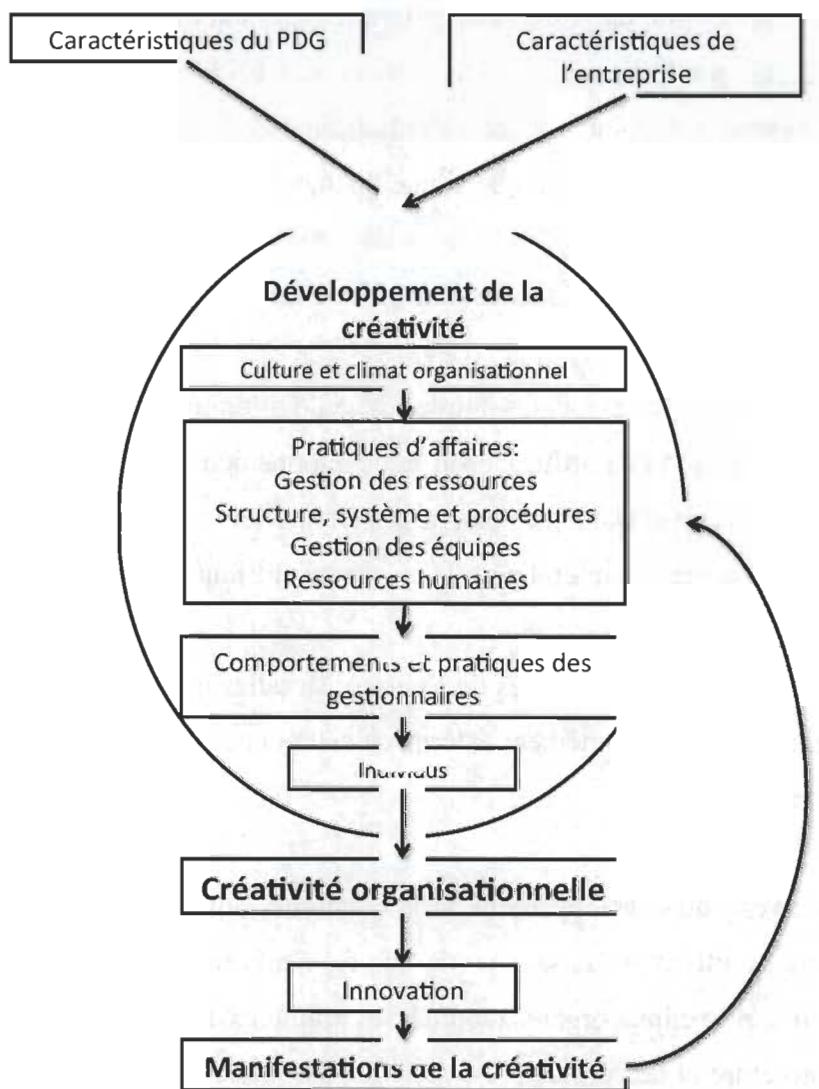


Figure 2.8 : Cadre conceptuel

2.4 Problématique spécifique de recherche

La recherche actuelle prend ses racines dans une problématique globale de mutation de l'économie de ressources vers une économie du savoir. Pour réussir, les PME se voient donc dans l'obligation d'être productives et compétitives; la créativité, accompagnée de l'innovation, leur permet d'atteindre leurs objectifs. Particulièrement dans le cadre de cette recherche, la créativité est approfondie puisqu'elle est à la base de toute innovation permettant l'ajout de valeur et la distinction pour une entreprise. De ce fait, la nécessité des PME d'investir dans leur capital humain pour le rendre créatif est primordiale. Par contre, la problématique rencontrée par ce type d'entreprise, soit la PME, est le peu d'outils disponibles pour créer ce capital humain créatif. Avec cette problématique en tête, la recherche actuelle visera à défricher ce sujet pour en savoir plus.

Plus spécifiquement, l'objectif principal de la recherche consiste à décrire comment la créativité en PME se manifeste et se développe. Les objectifs secondaires se divisent en deux volets, le premier portant sur les manifestations de la créativité dans les PME créatives et le deuxième sur le développement de la créativité dans les PME créatives. Au niveau du volet 1, les objectifs secondaires consistent à 1) décrire les manifestations de la créativité visibles par l'externe pour une PME créative et 2) décrire les manifestations ressenties par les intervenants des PME créatives. Pour le volet 2, au sujet du développement de la créativité dans les PME, les objectifs secondaires se décrivent comme suit : 1) décrire le rôle et l'influence du propriétaire dirigeant sur la créativité organisationnelle en PME; 2) décrire la culture et le climat organisationnel des PME créatives; 3) décrire les pratiques de gestion des PME créatives et 4) décrire les processus et outils de la créativité des PME créatives.

Cette recherche, avec de tels objectifs, aura un apport à la fois d'un point de vue managérial et scientifique. D'un côté, elle permettra aux gestionnaires de PME de mieux pouvoir cibler comment la créativité peut les aider à obtenir des résultats (manifestations)

et quels éléments ils devront mettre en place pour s'assurer d'obtenir ses manifestations (développement de la créativité). D'un autre côté, les scientifiques pourront enfin avoir une liste de caractéristiques pour comparer des entreprises entre elles et reconnaître les entreprises créatives et les non créatives pour pouvoir les étudier (manifestations) et pourront aussi avoir un modèle sur lequel baser leurs recherches empiriques. La figure 2.9 résume la problématique spécifique.

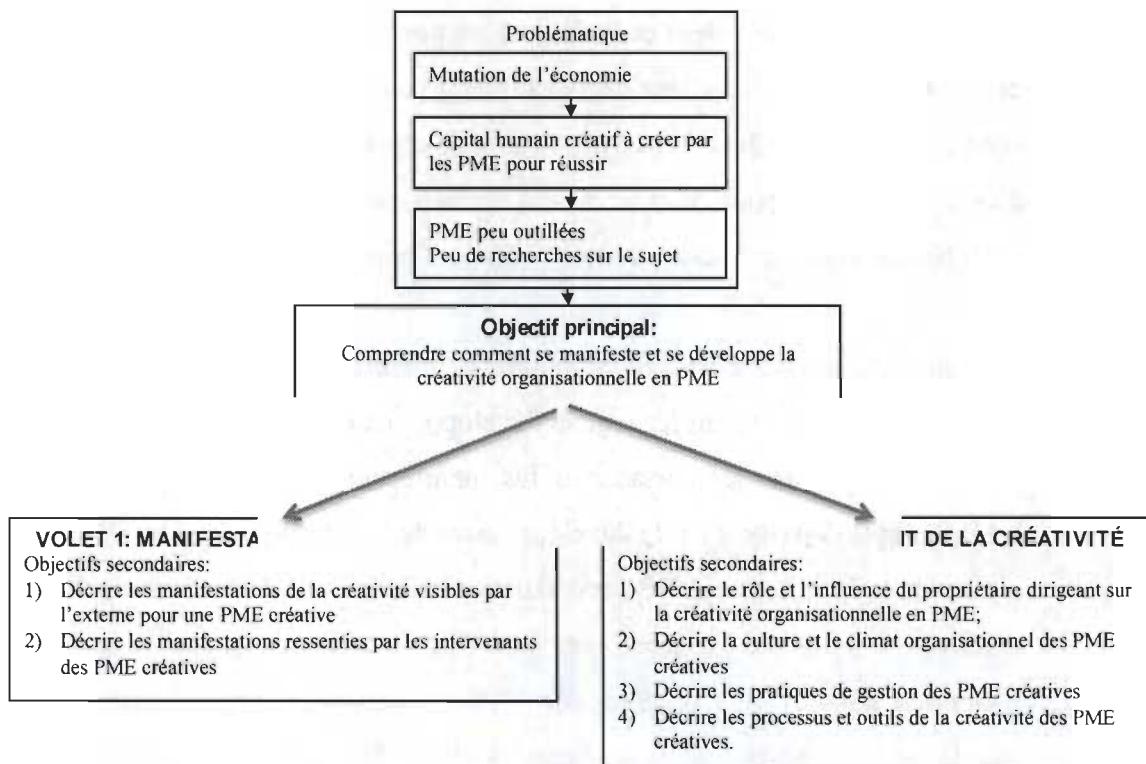


Figure 2.9 : Cadre de recherche

Le prochain chapitre présentera la méthodologie de recherche utilisée pour atteindre l'objectif de recherche.

CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente les choix méthodologiques pour la recherche ainsi que la justification de ces choix. Un retour sur la problématique à étudier, l'approche proposée, le devis de recherche par phase, le processus de collecte, la description des cas à l'étude, le déroulement des études de cas et le processus d'analyse de données sont présentés.

3.1 Retour sur la problématique

Comme mentionné au chapitre 1, la problématique actuelle prend sa source dans la mondialisation actuellement en cours dans tous les marchés. Cette mondialisation, en plus de la complexité grandissante des problèmes, amène les PME à se réinventer indéfiniment pour faire face à la compétition, garder une place de choix dans le marché et s'assurer une pérennité. Pour ce faire, les PME ont besoin de créativité, un capital humain indispensable pour trouver des idées leur permettant d'atteindre leurs objectifs. Cette recherche porte donc sur la créativité dans le contexte d'une PME. Actuellement, les PME ne possèdent pas tous les outils et toutes les connaissances pour favoriser la créativité chez leurs employés. De ce fait, l'objectif principal de cette recherche, tel qu'énoncé au chapitre 1, consiste à « décrire comment la créativité en PME se manifeste et se développe ». Les objectifs secondaires se divisent en deux volets, le premier portant sur les manifestations de la créativité dans les PME créatives et le deuxième volet sur le développement de la créativité dans les PME créatives.

La recherche actuelle visera donc à explorer, mais surtout à décrire le phénomène de créativité en PME. Un double ancrage sera utilisé pour atteindre ce résultat : une base théorique et empirique. D'abord, un premier modèle, partant de la théorie, fut présenté à la fin du chapitre 2 et servira pour la deuxième partie, soit la partie empirique. Celle-ci comporte deux phases : la phase I constitue en une enquête Delphi avec un panel d'experts visant à répondre au premier volet de la recherche sur les manifestations de la créativité,

alors que la phase II présente des études de cas multiples pour répondre au deuxième volet sur la construction de la créativité. Par contre, les deux phases sont interreliées car lors de la phase I, certains facteurs du développement de la créativité ont été obtenus des experts et la phase II a permis de compléter la liste des manifestations de la créativité énoncées par les experts.

La prochaine section présente l'approche proposée pour la partie empirique de cette recherche.

3.2 Approche proposée

3.2.1 Paradigme de recherche

Les classifications et courants de pensée abondent dans le milieu de la recherche scientifique. Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2008) distinguent deux grands courants : le paradigme positiviste et constructiviste. D'un côté, le paradigme positivisme repose sur l'hypothèse que le chercheur est complètement indépendant, que la détermination est naturelle et que les conditions peuvent toutes être contrôlées (Gavard-Perret *et al.*, 2008). Dans le domaine des sciences humaines et sociales, le paradigme positivisme est critiqué et un courant post-positivisme est plutôt apparu. Ce courant stipule qu'il n'est pas toujours possible de saisir parfaitement une situation et que les chercheurs doivent multiplier les méthodes pour rendre la recherche la plus objective possible.

Selon la perspective constructivisme, les organisations, y compris les entreprises, sont des systèmes sociaux. Pour les comprendre, des descriptions détaillées des situations, des événements, des gens, de leurs interactions et de leurs comportements sont nécessaires (Gagnon, 2012). Ce paradigme précise l'existence de multiples réels socialement construits non gouvernés par des lois naturelles, causales ou autres et considère que l'observateur et le phénomène observé ne peuvent être séparés. Ce paradigme fût aussi

critiqué par certains, qui préconisent plutôt un constructivisme radical, qui postule l'existence d'un réel expérimenté, mais sans se prononcer sur l'existence ou non d'un réel unique.

D'un autre côté, Miles et Hubermann (2003) parlent de réalisme transcendental qui appelle à la fois une explication causale et des preuves pour montrer que chaque entité ou évènement est un exemple de cette explication. Comme la recherche relève plutôt d'un savoir-faire et que la chercheuse préfère aménager la méthodologie en fonction du contexte, le choix d'un paradigme spécifique s'avère moins approprié (Miles et Huberman, 2003).

De plus, les méthodes utilisées seront formalisées et détaillées, le tout pour assurer la fiabilité et la validité de la recherche.

3.2.2 Type de recherche

Plusieurs classifications des types de recherche existent, dont celle de Robson (Poba-Nzaou, 2008). Dans ses travaux, celui-ci définit les types de recherche suivants : recherche exploratoire, descriptive et explicative. Les recherches exploratoires cherchent à comprendre des situations peu connues dans la communauté scientifique. Les recherches de type descriptif visent à tracer le portrait d'un phénomène par l'énumération détaillée de ses caractéristiques et attributs. Les questions y étant associées sont du type « Où? Quand? Combien? ». De leur côté, les recherches explicatives tentent d'expliquer une situation ou un problème. Les questions y étant associées sont du type « Comment? Pourquoi? ». Plus d'un type de recherche peut se manifester dans une recherche. Dans le cas de la recherche actuelle, l'objectif étant de décrire la créativité en PME par ses manifestations et son développement, une approche de type exploratoire est conseillée. Par contre, une description ainsi qu'une explication peuvent s'avérer utiles, voire nécessaires, pour approfondir certains éléments. Pour cette raison, la présente recherche

comporte plusieurs types de recherche, soit une exploration, mais aussi une description du phénomène de la créativité en PME. Par contre, elle ne cherche pas à expliquer cette créativité.

Dans la recherche actuelle, une approche qualitative sera utilisée. L'approche qualitative s'avère intéressante de par le fait qu'« elle permet des descriptions et des explications riches et solidement fondées des processus ancrés dans un contexte local » (Miles et Huberman, 2003). Les études qualitatives permettent aussi de découvrir de nouveaux concepts et de nouvelles théories, en plus de dépasser le cadre initial de la recherche (*Ibid.*).

De façon plus globale, l'approche qualitative recèle certains avantages. Entre autres, elle permet des descriptions et explications approfondies des phénomènes, en plus d'être plus susceptible de mener à de nouvelles découvertes et d'avoir un aspect concret indéniable (Miles et Huberman, 2003). Par contre, ce type d'approche présente certains inconvénients, tels le biais du chercheur, le temps requis, la généralisation des résultats et l'utilité de ceux-ci. Des techniques devront donc être utilisées pour diminuer l'impact de ces aspects négatifs sur le type de recherche retenu ici.

Entre autres, le contexte dans lequel les données qualitatives sont prises se doit d'être naturel, donc non contrôlé et les données doivent être collectées directement sur le site, une analyse doit être réalisée en cours de collecte pour ajuster la méthodologie, le tout suivant un processus documenté tout au long de la collecte. Pour compenser certaines des craintes reliées à l'utilisation de cette approche, une préstructuration de la collecte aide à sélectionner les bonnes données à recueillir et à éviter les itérations multiples. Les sections suivantes, pour leur part, abordent la structure établie pour effectuer la collecte de données.

3.2.3 Mode d'investigation

Plusieurs modes d'investigation peuvent être utilisés dans une approche qualitative, soit l'étude de cas, le multicas ou la comparaison, l'expérience sur le terrain ou en laboratoire, ou encore la simulation sur ordinateur. L'approche par étude de cas est qualitative dans sa nature et revêt l'avantage de procéder à une étude en profondeur (Krishnaswamy, Sivakumar et Mathirajan, 2009). Pour cette raison, l'étude de cas fut sélectionnée dans cette recherche car elle s'avère la plus utile pour explorer une situation en profondeur et permettre l'analyse de processus complexes.

L'étude de cas s'avère aussi appropriée lorsque certaines questions pratiques et l'expérience des acteurs sont importantes, ce qui sera le cas dans l'étude entamée ici. D'autres raisons portent à choisir cette méthodologie, ne serait-ce que pour permettre l'étude du phénomène dans son contexte naturel, sans avoir à contrôler les sujets.

3.2.4 Techniques de collecte de données

Dans une étude de cas, plusieurs techniques de collecte de données peuvent être utilisées dont l'entrevue, l'enquête, l'analyse documentaire, l'observation ou l'observation participante. Deux techniques de collecte de données sont utilisées dans cette recherche. Pour la phase I, une enquête Delphi auprès d'experts est préparée. Cette enquête utilise des questionnaires à questions ouvertes et fermées. Pour la phase II, l'entrevue semi-dirigée sera utilisée avec l'utilisation d'une grille d'entretien permettant des réponses ouvertes. Puisque l'objectif de recherche consiste à décrire un phénomène, les entrevues et l'observation sont les plus appropriées (Yin, 2009). Parce que la créativité et l'innovation peuvent se manifester non seulement dans les produits et services visibles de l'externe, mais aussi dans les processus internes, cette technique de recherche augmentera la richesse des découvertes (Jung *et al.*, 2008).

3.3 Devis de recherche de la phase I

Puisque la recherche actuelle vise deux volets, soit les manifestations et le développement de la créativité en PME, la collecte de données se divise en deux phases. La phase I détermine les manifestations de la créativité tandis que la phase II permet de décrire la construction de la créativité pour obtenir les manifestations découvertes à la phase I. Le matériel utilisé pour la phase I de la collecte de données est présenté à l'annexe B. Il importe donc d'effectuer les phases en ordre pour permettre d'aligner le choix des cas à étudier à la phase II avec les manifestations obtenues lors de la phase I. Les deux phases sont décrites en détail dans les lignes suivantes.

3.3.1 Enquête Delphi auprès d'experts

La phase I de la recherche a comme objectif de diriger le choix des entreprises participant aux études de cas. Le livrable de cette phase consiste en une liste de manifestations pouvant être utilisées comme critères de sélection des entreprises créatives; cette liste permettra de choisir les entreprises faisant partie de la phase II de la collecte de données. Ces critères doivent pouvoir être visibles pour un observateur externe à l'entreprise, ou du moins être faciles à obtenir auprès de personnes-ressources ou de statistiques.

Pour cette phase, l'enquête par questionnaire auprès d'experts du domaine a été sélectionnée comme technique de collecte de données. Il a aussi été décidé d'utiliser la méthode Delphi pour effectuer ces enquêtes car cette dernière a l'avantage de pouvoir utiliser l'avis d'experts dans les cas où le fait d'interroger les gens face à face comporte des coûts ou des inconvénients élevés. Cette méthode s'avère aussi appropriée pour des problèmes ne nécessitant pas une solution immédiate.

Dans le cas actuel, des experts de deux continents ont été consultés, augmentant considérablement les coûts de déplacement, ce qui confirme l'utilité de la méthode Delphi.

De plus, le problème ou les questions à répondre se prêtaient bien à une communication asynchrone et étendue dans le temps.

La méthode Delphi a été conçue par Dalkey, de la RAND Corporation, dans les années 1960. Cette technique consiste en une manière de susciter et de raffiner le jugement de groupe en faisant remplir successivement différents questionnaires. La méthode comporte trois principaux éléments : l'anonymat, la rétroaction contrôlée et la réponse statistique du groupe. Du point de vue de l'anonymat, des questionnaires sont remplis anonymement. En ce qui a trait à la rétroaction, elle est réalisée à l'aide d'un exercice systématique de plusieurs itérations, avec des rétroactions contrôlées. Finalement, la réponse statistique du groupe s'obtient à partir de l'ensemble des opinions des individus pour construire l'opinion du groupe (Dalkey, 1969).

L'enquête Delphi s'avère aussi efficace que les groupes se rencontrant en face en termes de nombre d'idées générées (Andrew et Delbecq, 1974).

Dans cette recherche, les trois éléments de la méthode sont respectés. Pour s'en assurer, des questions ouvertes étaient posées à chaque itération afin que chaque expert ait une chance de s'exprimer. Deux itérations ont été effectuées pour s'assurer d'obtenir le consensus sur une liste de caractéristiques externes utilisables pour la phase II.

3.3.1.1 Construction et envoi du questionnaire

Grâce à une revue de la littérature présentée au chapitre 2, un questionnaire détaillé a été conçu. Ce choix de méthode visait à réduire les écarts entre les réponses des répondants et ainsi accélérer le processus de sélection des entreprises.

Pour effectuer la phase I de la collecte de données, des courriels et un logiciel disponible sur Internet (SurveyMonkey) ont été utilisés. Le questionnaire utilisé est présenté à l'annexe B.

Dans la première itération, un courriel, incluant une courte introduction, une présentation des chercheurs et du projet ainsi qu'un lien vers le sondage, ont été envoyés à 20 personnes. Un rappel a été effectué deux semaines après le premier envoi. Neuf répondants ont envoyé leurs réponses. Dans la deuxième itération, seuls une brève introduction et un lien vers le sondage ont été envoyés à 12 personnes et une rétroaction sur les commentaires reçus était introduite dans le nouveau questionnaire. Les mêmes neuf répondants ont fourni leurs réponses.

3.3.1.2 Les participants

Les experts ont d'abord été approchés selon une liste de critères établis par la chercheuse et le directeur de recherche. Les critères de sélection des experts incluaient l'expertise dans la définition de la créativité, la connaissance et l'expérience avec des outils et des techniques de créativité, la connaissance et l'expérience avec des facteurs de succès de la créativité en entreprise, de même que la connaissance et l'expérience en petites et moyennes entreprises (PME). Pour être reconnus comme experts par la chercheuse et être considérés dans les experts approchés, ceux-ci devaient travailler depuis plus de 10 ans dans l'expertise qui leur était demandée (par exemple, un praticien en PME devait déjà avoir travaillé 10 ans en PME). Pour établir une liste d'experts à consulter, les sites Internet de diverses universités étudiant la créativité ont été consultés ainsi que le réseau de la chercheuse et de son directeur pour les praticiens en PME.

Pour assurer la concordance entre les perceptions des chercheurs et celles des experts choisis, une question préalable était posée aux experts lors de la première itération

concernant leur propre évaluation de leur compétence, connaissance et expérience en créativité et en PME.

Au niveau de la composition du groupe d'experts, celui-ci devait inclure au moins un chercheur en PME, un praticien en PME, un chercheur en créativité et un praticien en créativité. De plus, une diversité en termes de durée et de type d'expérience, de provenance et d'éducation a été considérée.

Parmi la vingtaine d'experts choisis pour répondre aux questionnaires, neuf personnes ont répondu aux deux itérations. La première question du sondage pour la première itération consistait à établir le niveau de compétence et l'expérience perçue par chaque expert. Parmi ces neuf personnes, selon leur évaluation, quatre étaient des experts dans le domaine de la créativité, trois dans les outils et techniques de créativité, deux dans les facteurs de succès de la créativité, trois dans l'expertise pratique en PME et cinq dans la recherche en PME. Le groupe se composait de trois chercheurs en PME, deux praticiens en PME, un praticien en créativité et trois chercheurs en créativité. De plus, une variété de types d'expérience, d'éducation et de provenance est présente dans le groupe. Par exemple, le groupe était composé de trois ingénieurs, deux professeurs retraités, deux praticiens en entreprise et deux personnes provenant d'un autre continent (Europe).

3.3.1.3 Contenu du sondage

Première itération. Dans la première itération, huit questions étaient posées aux experts. Les trois premières questions avaient pour but d'identifier ces experts. Pour la première et la deuxième, ceux-ci devaient consentir à répondre au sondage, puis donner leur nom de famille comme référence ultérieure et pour assurer la qualité des réponses. La troisième question portait sur les compétences et expériences en créativité et en PME des experts.

Les quatrième et cinquième questions devaient être répondues sur une échelle à six points et énuméraient les caractéristiques internes et externes reliées à une PME créative. Dans la quatrième question, une liste de 20 caractéristiques externes, basée sur la revue de littérature, était fournie et les experts devaient répondre s'ils croyaient que ces caractéristiques étaient appropriées pour différencier une entreprise créative d'une non créative sur une échelle de 0 à 6. Par exemple, des points tels que « le nombre d'idées implantées ou commercialisées dans une période de temps » et « l'originalité des idées, selon un groupe d'experts » étaient inclus.

Pour la cinquième question, une liste de 18 points était fournie aux experts, lesquels devaient identifier s'ils avaient déjà constaté la présence de ces caractéristiques dans les PME qu'ils considéraient personnellement comme créatives. Cette liste comprenait, par exemple, des éléments tels que le « nombre d'idées générées élevé », le « taux de rétention des employés clés élevé » et la « présence d'un PDG ouvert aux expériences et à la prise de risque ».

La sixième question consistait en une question ouverte et demandait aux experts leur définition d'une PME créative. Par la suite, la septième question visait à déterminer s'ils pouvaient nommer une PME qu'ils considéraient comme créative. Finalement, la huitième et dernière question était ouverte aux commentaires.

Deuxième itération. Le but de la deuxième itération était de prioriser et d'obtenir un consensus sur la liste des caractéristiques internes et externes ou manifestations des PME créatives et de conclure sur une définition de la PME créative. Pour ce faire, huit questions ont été posées. Les première et deuxième questions concernaient le consentement et l'identification du répondant, tandis que les troisième et quatrième questions abordaient, successivement, les caractéristiques externes et internes des entreprises créatives. Spécifiquement, la troisième question demandait aux répondants de donner une priorité aux caractéristiques externes d'une entreprise créative en les mettant en ordre

d'importance pour eux. La quatrième question était conçue à partir des mêmes principes, mais concernait les caractéristiques internes de l'entreprise créative. Sept caractéristiques externes et cinq composantes du développement de la créativité, choisies en fonction des réponses de la première itération, étaient listées. Ces manifestations et composantes ont été sélectionnées selon le pourcentage obtenu, présenté à l'annexe B.

Dans la cinquième question, des éléments provenant des définitions de l'entreprise créative fournies par les répondants étaient listés et les répondants devaient donner, sur une échelle d'appréciation de six points, le niveau d'importance qu'ils accordaient à chacun de ces éléments pour définir l'entreprise créative. À la sixième question, les répondants avaient à commenter une définition élaborée à partir d'un résumé de toutes celles fournies par les répondants dans la première itération ainsi que de la façon dont cette définition pourrait être modifiée pour répondre à leur satisfaction à 90 %. À la septième question, les répondants disposaient d'une liste de quelques PME fournie dans la première itération et devaient en ajouter, selon leur propre évaluation et connaissance des PME qu'ils côtoient. La huitième question était ouverte aux commentaires. Les experts devaient répondre à l'intérieur de quelques semaines au questionnaire.

3.3.2 Résultats obtenus pour la phase I : enquête Delphi avec un panel d'experts

Premièrement, le consentement de tous les participants a été obtenu. Deuxièmement, tous les participants ont fourni leur nom de famille en tant que référence ultérieure et ce, pour les deux itérations. Finalement, ils ont tous répondu aux questions sur leurs connaissances et leur expérience relativement à la créativité en PME.

3.3.2.1 Qualification des experts

Selon leur évaluation, huit des neuf personnes interrogées s'évaluaient, pour au moins un des critères, en tant qu'expert dans ce domaine ou comme ayant une haute connaissance

dans le domaine. De plus, certains d'entre eux s'évaluaient comme expert dans plus d'un critère. Les résultats globaux montrent que, en moyenne, 22 % des participants considèrent posséder un haut niveau de connaissance du domaine, alors que 34 % pensent qu'ils sont des experts dans ces domaines, pour un total de 56 %.

3.3.2.2 Caractéristiques externes d'une PME créative

Connaître les caractéristiques externes d'une PME créative s'avère essentiel pour la deuxième phase de la collecte de données. Pour ce faire, dans la première itération, une liste de 19 points était fournie et évaluée par les experts. Sept caractéristiques ont été choisies comme étant les plus influencées par la créativité, en fonction des pourcentages obtenus à la phase I, selon le groupe d'experts :

- taux de renouvellement des façons de faire;
- impact des innovations sur le marché ciblé;
- impact des innovations sur la société en général;
- offre de produits et de services distincts (non disponible chez les compétiteurs);
- nombre d'idées implantées ou commercialisées par période (un, deux ou plusieurs jours, mois ou années);
- habileté à attirer et retenir des employés clés;
- pourcentage (%) de croissance par an (en chiffre d'affaires) par rapport au marché.

Dans la deuxième itération, les experts devaient prioriser ces caractéristiques. Les résultats démontrent que les caractéristiques suivantes sont à prioriser pour distinguer une PME créative (en ordre d'importance) :

1. offre de produits et de services distincts (non disponible chez les compétiteurs);
2. taux de renouvellement des façons de faire;
3. impact des innovations sur le marché ciblé.

3.3.2.3 Composantes internes du développement de la créativité d'une PME créative

Bien que le but de la première phase de collecte de données ne consiste pas à déterminer les caractéristiques ou composantes internes d'une PME créative, ce qui est plutôt le but de la phase II, une question à ce sujet a été posée aux experts pour deux raisons : 1) les études sur la créativité en PME s'avèrent peu nombreuses; 2) les informations fournies par les experts pourront être utiles afin de prioriser les éléments à discuter lors des entrevues, donc pour concevoir la grille d'entretien. Dans la première itération, les experts croient, en se basant sur leur expérience en PME, que ces caractéristiques internes sont présentes dans les PME créatives (ces cinq composantes sont celles ayant reçues le plus haut pourcentage à la première itération) :

- présence de travail stimulant pour les employés (mettant au défi et significatif);
- présence d'un PDG ouvert aux expériences et à la prise de risque;
- présence d'une culture organisationnelle permettant la prise de risque et le droit à l'erreur;
- présence d'un encouragement organisationnel à la créativité;
- présence de systèmes, politiques et procédures favorisant la créativité.

Dans la deuxième itération, les experts devaient prioriser ces caractéristiques; les résultats démontrent que les trois caractéristiques suivantes étaient les plus importantes :

1. présence d'un PDG ouvert aux expériences et à la prise de risque;
2. présence d'une culture organisationnelle permettant la prise de risque et le droit à l'erreur;
3. présence de travail stimulant pour les employés (mettant au défi et significatif).

3.3.2.4 Définition d'une PME créative

Dans la première itération, les experts devaient fournir leur propre définition d'une entreprise créative. Dans la deuxième itération, en partant des définitions fournies par les répondants, deux questions étaient posées à ce sujet. Premièrement, tous les éléments des définitions fournies étaient présentés aux répondants qui devaient indiquer ceux qu'ils priorisaient pour les inclure dans une définition de la PME créative. Les éléments suivants ont été considérés comme les plus importants.

L'entreprise créative : 1) est distincte de par ses innovations à différents niveaux (ressources humaines, produits, processus, modèle d'affaires, etc.); 2) encourage l'émergence des idées; 3) implante des idées; 4) favorise la création d'idées nouvelles, originales et de qualité; et 5) est une entreprise où les erreurs sont permises.

Dans la deuxième question à ce sujet, les répondants devaient commenter une définition donnée. Cette dernière comportait une grande part des définitions obtenues à l'itération 1. Cette définition était la suivante : « une entreprise créative met en place des conditions gagnantes, dont des individus créatifs et une culture d'engagement, d'ouverture et de prise de risque, pour renouveler constamment ses façons de faire et planter ou commercialiser plusieurs innovations concrètes et distinctes à plusieurs niveaux ayant un impact sur son marché et la société en général, en impressionnant par l'originalité, la qualité, la nouveauté et l'apport de valeur de ses idées, permettant ainsi à cette entreprise de croître plus rapidement que ses compétiteurs ».

Les commentaires sur cette définition ont été très variés. Certains pensent que celle-ci est trop longue, mais qu'elle consiste en un ensemble d'éléments assez complets (pour trois experts). Un des experts n'est pas d'accord avec le fait que l'entreprise doit croître pour être créative. Deux experts pensent que cette définition n'est pas appropriée, qu'elle est trop normative et qu'elle consiste plutôt en une liste de caractéristiques. D'autres

suggèrent ces ajouts : être plus spécifique sur les niveaux, ajouter la reconnaissance du travail créatif avec un système de valorisation de celui-ci ainsi qu'ajouter un point sur la recherche d'excellence et la culture d'innovation du directeur général et de l'équipe de gestion.

Finalement, aucun consensus sur la définition d'une entreprise créative n'a pu être obtenu avec les experts. Puisque l'objectif du Delphi était d'obtenir principalement les manifestations de la créativité, le Delphi a été arrêté à ce moment, malgré ce constat.

3.4 Devis de recherche phase II

Pour la phase II de la collecte de données, l'approche par étude de cas fut choisie. Les sections suivantes présentent la population ciblée, le choix des cas, la taille de l'échantillon, le recrutement des cas et l'organisation des entrevues. Le matériel utilisé pour la phase 2 de la collecte de données est présenté à l'annexe C.

3.4.1 Population cible

Pour les études de cas en PME, la population cible consiste à toute entreprise manufacturière créative, indépendante de 10 à 200 employés, située au Québec, Canada et répondant aux critères suivants.

- Obtenir au moins trois manifestations de la créativité, dont obligatoirement celles-ci :
 - offre de produits et de services distincts (non disponible chez les compétiteurs);
 - taux de renouvellement des façons de faire;
 - impact des innovations sur le marché ciblé.
- Avoir à sa tête une haute direction ouverte à discuter de la créativité et de comment elle est développée et manifestée dans son entreprise.

3.4.2 Choix des cas à l'étude

Comme cette recherche est qualitative, l'échantillonnage est orienté plutôt que pris au hasard. En partant donc des résultats de la phase I, les manifestations suivantes ont été considérées pour le choix des entreprises :

- offre de produits et de services distincts (non disponible chez les compétiteurs);
- taux de renouvellement des façons de faire;
- impact des innovations sur le marché cible;
- impact des innovations sur la société en général;
- nombre d'idées implantées ou commercialisées par période (un, deux ou plusieurs jours, mois ou années);
- habileté à attirer et retenir des employés clés;
- pourcentage de croissance par an (en chiffre d'affaires) par rapport au marché.

Pour être choisie, il a été établi qu'une entreprise devait avoir au moins trois des caractéristiques énoncées, dont au moins l'une des trois premières mentionnées ci-dessus. Pour faciliter ces choix, des mesures objectives ont été utilisées. Le tableau 3.1 présente les mesures utilisées pour faire ces choix.

Tableau 3.1 : Mesure objective des caractéristiques externes

Manifestation	Mesure objective à atteindre
Offre de produits et de services distincts (non disponible chez les compétiteurs).	Le produit ou le service doit comporter au moins une caractéristique absente chez les compétiteurs dans le même marché.
Taux de renouvellement des façons de faire.	L'entreprise doit disposer d'une structure d'amélioration (amélioration continue et/ou recherche et développement, système de suggestion ou autres). L'entreprise doit avoir révisé au moins un processus ou produit/service dans la dernière année.

Tableau 3.1 : Mesure objective des caractéristiques externes (suite)

Manifestation	Mesure objective à atteindre
Impact des innovations sur le marché ciblé.	L'augmentation de la part de marché est reliée à une innovation.
Impact des innovations sur la société en général.	L'entreprise doit pouvoir nommer un impact sur la société du produit ou du service qu'elle a commercialisé.
Nombre d'idées implantées ou commercialisées par période (un, deux ou plusieurs jours, mois ou années).	Nombre d'innovations commercialisées dans les trois dernières années. L'entreprise doit avoir au minimum une innovation.
Habileté à attirer et retenir des employés clés.	Taux de roulement des employés. Le taux de départ volontaire doit être de moins de 2 % pour la dernière année.
Pourcentage de croissance par an (en chiffre d'affaires) par rapport au marché.	Différence entre la croissance en chiffre d'affaires de l'entreprise par rapport au marché. Doit être positive.

3.4.3 Taille de l'échantillon

Le nombre de cas doit être déterminé en vue d'obtenir un certain équilibre entre les coûts reliés à l'augmentation du nombre de cas, le niveau de profondeur voulu et la possibilité de tirer des conclusions des études de cas. De ce fait, un nombre trop élevé augmente les coûts et réduit la profondeur de l'étude mais permet de tirer plus de conclusions et de bâtir des théories plus solides. Dans le cas actuel, la visée était d'obtenir de l'information de la part de trois à sept entreprises.

3.4.4 Recrutement et choix des cas

Pour déterminer les cas à étudier, un envoi à quelques organismes de service auprès des PME et aux contacts des chercheurs impliqués dans cette recherche a été effectué.

Afin de cibler les cas, les étapes suivantes ont été accomplies.

1. Recherche d'entreprises. La population choisie pouvant répondre aux critères établis par l'intermédiaire de personnes-ressources, organismes, documentation et connaissances des chercheurs.
2. Évaluation des entreprises en fonction des critères déterminés par les experts. Cette étape nécessite un appel aux personnes-ressources, une recherche sur Internet ou un appel à l'entreprise même.
3. Décision sur la qualification des entreprises.
4. Choix de l'échantillon.
5. Contact des entreprises choisies.
6. Planification des rencontres.
7. Rencontre avec chaque entreprise.
8. Décision finale sur la qualification de l'entreprise.

3.4.5 Organisation des entrevues semi-dirigées sur les sites

Comme mentionné, les études de cas exploratoires et descriptifs se composent d'entrevues semi-dirigées. Ces entrevues devaient avoir lieu avec le PDG et d'autres intervenants dans l'entreprise, pour un total de deux à trois entrevues par entreprise. Par exemple, dans trois des cinq entreprises rencontrées, le dirigeant, un gestionnaire ou un cadre ainsi qu'un employé ont été interrogés, considérant que le dirigeant, président ou PDG devait absolument faire partie des personnes rencontrées. Lors des entrevues, particulièrement avec les dirigeants, bien que grandement utilisée et acceptée dans le domaine, l'auto-évaluation de leurs comportements et pratiques les mène à rapporter des comportements voulu plutôt que réels (Bird, Schjoedt et Baum, 2012). Pour contrer ce biais, plus d'une source doit être consultée pour confirmer ces comportements (Bird *et al.*, 2012). L'approche utilisée ici inclue plus d'un répondant par entreprise pour éviter ce biais.

Les entretiens semi-directifs individuels avec les participants ont porté sur 1) des points généraux relatifs à la créativité et 2) les pratiques d'affaires ainsi que les outils adoptés par leur entreprise pour être créative. Les thèmes ont été abordés au cours d'une discussion ouverte avec les participants. Les grilles d'entretien sont présentées à l'annexe C.

La recherche actuelle étant de type qualitatif, les grilles d'entretien étaient flexibles en fonction des réponses obtenues.

3.5 Résumé de la méthodologie

Le tableau 3.2 résume la méthodologie et le calendrier utilisés lors de cette recherche.

Tableau 3.2 : Résumé des étapes méthodologiques

Phase	Étape	Sous-étapes	Date
	Préparation	<ul style="list-style-type: none"> • Revue de littérature. • Conception du questionnaire. • Préparation du résumé de projet. • Recherche et choix de 20 experts. 	Septembre 2011 à automne 2013
Phase I : enquête Delphi auprès d'experts	Collecte de données	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} envoi : lettre, résumé de projet et lien vers le questionnaire à 20 experts. • Rappel aux répondants pour obtention d'un maximum de réponses. • Réception des questionnaires de la 1^{re} itération de 10 experts dont neuf utilisables. • Compilation des réponses. • 2^e envoi : résumé et lien vers le deuxième sondage. • Rappel. • Réception des réponses de la 2^e itération de 10 experts, dont neuf utilisables. 	Printemps 2014
	Analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> • Compilation des réponses obtenues pour chaque itération. • Préparation d'un résumé. 	Été 2014

Tableau 3.2 : Résumé des étapes méthodologiques (suite)

Phase	Étape	Sous-étapes	Date
Phase II : étude de cas	Préparation	<ul style="list-style-type: none"> • Consultation d'une liste d'intervenants, de références, du Web, de journaux d'affaires, de même que contact d'intermédiaires (ressources entreprise et développement PME) et réseautage. • Liste des entreprises potentielles. • Premier contact avec 10 entreprises. • Choix des entreprises. • Contact des entreprises, validation des critères et prise de rendez-vous. • Obtention du certificat d'éthique. 	Printemps 2014
	Collecte de données	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues semi-dirigées avec deux à trois intervenants de cinq entreprises répondant aux critères : <ul style="list-style-type: none"> • ManuCom : juillet 2014; • ManuAgri : août 2014; • ManuMach : août 2014; • ManuMétal : septembre 2014; • ManuSanté : octobre 2014. 	Été et automne 2014
	Analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> • Compilation des entrevues. • Analyse thématique des données : <ul style="list-style-type: none"> • transcription, concepts généraux; éléments de base, arbre thématique; • codification des textes; • triage des données. 	Automne 2014 à mai 2015

3.5.1 Description des cas à l'étude

Pour les entrevues semi-dirigées, cinq entreprises furent rencontrées, pour un total de 14 entrevues individuelles avec des gestionnaires, directeurs généraux, présidents et employés. Toutes les entrevues ont eu lieu entre juillet et octobre 2014. Comme mentionné dans la littérature, les entreprises de petites et moyennes tailles (PME) consistent en un groupe d'entreprises hétérogènes (Julien, 1990), ce qui est le cas pour le groupe d'entreprises rencontré. Les sections suivantes décrivent les PME rencontrées.

3.5.2 Caractéristiques générales des entreprises à l'étude

Les entreprises à l'étude comportaient certaines caractéristiques semblables, lesquelles faisaient partie des critères de sélection de base : elles devaient compter moins de 200 employés lors de la collecte de données, provenir du milieu manufacturier et répondre aux critères établis dans la phase I de la recherche pour être choisies dans l'échantillon.

Chaque entreprise possédait aussi des caractéristiques qui lui sont propres. Le tableau 3.3 résume les caractéristiques des PME rencontrées.

Tableau 3.3 : Caractéristiques générales des entreprises étudiées

	ManuCom	ManuAgri	ManuMach	ManuMétal	ManuSanté
Taille en nombre d'employés	155	60	15	50	100
Nombre d'années d'existence	25 ans	40 ans	12 ans	10 ans	2,5 ans
Marché	Canada et É.-U.	Canada et Europe	Canada et É.-U.	Canada	Canada et É.-U.
Type de fabrication	Sur commande et sur stock	Sur commande	Sur commande	Sur commande	Sur commande
Type de produit	Produit moyenement spécialisé, volume élevé.	Produit spécialisé, volume bas.	Produit spécialisé, volume bas.	Sous-traitance, volume variable, précision élevée.	Produit moyenement spécialisé, volume élevé.
Nombre de participants rencontrés	3	2	3	3	3
Secteur d'activité	Produits d'éclairage.	Machineries agricoles.	Machineries de manutention.	Coupe de métal.	Fabrication de produits pour milieu hospitalier.

Comme mentionné dans le tableau 3.3, deux entreprises comptent moins de 50 employés tandis qu'une seule emploie entre 50 et 99 personnes et deux en comptent 100 et plus. Pour ce qui est des années d'existence, la variation entre les entreprises rencontrées

s'avère notable, de 2,5 ans à 40 ans d'existence. Par contre, il est à noter que l'entreprise ManuCom a récemment changé de propriétaires (il y a de trois à quatre ans), que l'entreprise ManuAgri est en période de relève pour passer à une nouvelle génération de dirigeants et que l'entreprise ManuMach est en changement d'actionnaires. ManuSanté, pour sa part, vient tout juste d'être achetée par une équipe d'actionnaires d'une grande organisation pour en faire une PME indépendante. Donc, seule l'entreprise ManuMétal n'a subi aucun changement majeur de direction dans les dernières années.

Quant au marché, trois des cinq entreprises rencontrées ont une clientèle nord-américaine avec des volumes divers et une a déjà un marché en Europe. Par contre, trois d'entre elles visent une expansion de leur marché à l'international dans les prochaines années. Mentionnons ici que le marché dans lequel œuvrent toutes les entreprises questionnées a connu un ralentissement au cours de l'année précédent les entrevues, situation due à une crise économique mondiale.

En ce qui a trait au type de fabrication, toutes les entreprises produisent à la suite d'une commande de la part d'un client. Par contre, l'une d'entre elles fabrique aussi certains modèles pour les stocker.

Le type de produit fabriqué par les entreprises rencontrées est variable. Deux d'entre elles manufacturent des produits très spécialisés, c'est-à-dire que peu d'entreprises dans leur marché fournissent ce type de produit. Deux autres fabriquent des produits moyennement spécialisés, c'est-à-dire des produits intermédiaires se situant entre un produit de commodité et un produit spécialisé. Une seule des entreprises joue le rôle de sous-traitant et ne conçoit aucun produit, mais en fabrique selon les devis des clients.

Finalement, dans quatre entreprises sur cinq, trois personnes furent rencontrées. Seulement deux personnes de l'entreprise ManuAgri ont été interviewées pour une question de disponibilité de celles-ci.

Dans les sections suivantes et le reste du document, pour une question de confidentialité des résultats, les entreprises sont nommées telles qu'énumérées au tableau 3.4. Les participants, pour leur part, sont nommés en fonction de leur titre dans l'entreprise. Par exemple, « directeur R-D, entreprise ManuCom » pourrait être utilisé pour identifier un participant et ses citations, R-D désignant la recherche et développement.

Tableau 3.4 : Noms utilisés pour l'identification des répondants

Entreprise	Répondants
ManuCom	Directeur R-D, ManuCom PDG, ManuCom Chef de produit, ManuCom
ManuAgri	Président, ManuAgri Directeur général, ManuAgri
ManuMach	PDG, ManuMach Directeur opérations, ManuMach Conceptrice, ManuMach
ManuMétal	PDG, ManuMétal Directrice des ressources humaines, ManuMétal Directrice des ventes, ManuMétal
ManuSanté	VP R-D, ManuSanté VP finances, ManuSanté Concepteur, ManuSanté

3.5.3 Caractéristiques des entreprises reliées aux résultats en créativité

Les entreprises choisies répondent à des critères spécifiques en créativité. Sept critères ont été retenus et les entreprises devaient répondre à un minimum de trois critères, dont l'un des trois premiers, soit l'offre de produit distincte, le taux de renouvellement des façons de faire et l'impact des innovations sur le marché ciblé. Ces critères ont été évalués par des entrevues de qualification avant l'entrevue semi-dirigée. Le tableau 3.5 résume le processus de sélection des entreprises rencontrées.

Tableau 3.5 : Détails sur le processus de sélection des entreprises

	ManuCom	ManuAgri	ManuMach	ManuMétal	ManuSanté
Type de référencement	Recherche sur le Web par la chercheuse.	Référence du directeur de recherche.	Réseau de la chercheuse.	Réseau de la chercheuse.	Référence du directeur de recherche et d'une personne du milieu.
Type d'entrevue de qualification	Entrevue en personne avant de choisir l'entreprise.	Entrevue téléphonique avant la rencontre.	Entrevue téléphonique avant la rencontre.	Entrevue en personne avant la rencontre.	Validation des critères sur les lieux, même journée que les entrevues.

Les entreprises ont été recrutées par divers intermédiaires. Entre autres, deux de celles-ci proviennent du réseau de la chercheuse, deux proviennent du réseau du directeur de recherche, tandis que l'une d'entre elles provient d'une recherche sur le Web effectuée par la chercheuse (débutant par une liste d'entreprises de petite et moyenne taille dans la région de la chercheuse et des discussions avec des gens de son réseau). L'une des entreprises (ManuSanté) a été recommandée par deux personnes contactées, soit le directeur de recherche et une responsable d'un organisme parapublic travaillant dans le domaine de l'innovation avec les PME de cette région.

Par la suite, un appel téléphonique ou un contact par courriel a été fait par la chercheuse afin de convenir d'un rendez-vous téléphonique ou d'une rencontre en personne pour effectuer la qualification. Les membres de deux entreprises ont pu être rencontrés en personne pour la qualification tandis que ceux de deux autres compagnies ont été interrogés par téléphone. Parmi ces deux dernières, par manque de temps de la part de l'entreprise, les questions de qualification ont été posées au début de l'entrevue semi-dirigée. Comme cette entreprise avait été recommandée par deux personnes connaissant les rouages internes de celle-ci, la décision de faire l'entrevue de qualification une fois sur place a été prise.

3.5.4 Résultats de qualification des entreprises

Lors de la qualification, les entreprises rencontrées ont été interrogées sur les sept critères de choix établis par le panel d'experts ciblés lors de la phase I de la collecte de données. Les réponses obtenues à partir de ce questionnement sont présentées au tableau 3.6 et des explications plus précises suivent le tableau.

Plus de détails seront donnés pour plusieurs de ces points dans l'analyse des données établie à partir des entrevues et non seulement de la qualification. Les données actuelles ont été obtenues à partir des qualifications, puis complétées par les entrevues. À la suite du tableau, chaque critère est discuté; les résultats de chacune des entreprises seront par la suite abordés pour conclure sur sa capacité à répondre à un minimum de trois critères sur sept.

3.5.4.1 Critère 1 : l'offre de produit distincte

Pour répondre au critère de l'offre de produit, les entreprises devaient vendre un produit ou un service comportant au moins une caractéristique absente chez leurs compétiteurs. Certaines de ces distinctions sont majeures tandis que d'autres sont plutôt mineures, mais peuvent faire la différence dans le choix d'un produit par rapport à un autre pour le client et c'est justement la caractéristique recherchée par les entreprises créatives. Cette partie des résultats n'est pas présentée ici pour des raisons de confidentialité, mais mentionnons tout de même que toutes ces distinctions ont été expliquées et sont validées par la chercheuse et le directeur de recherche. Ces distinctions sont donc valables afin de répondre au premier critère pour toutes les entreprises.

3.5.4.2 Critère 2 : le taux de renouvellement des façons de faire

Pour ce critère, l'entreprise devait disposer d'un système d'amélioration continue et/ou de recherche et développement, ou d'un système de suggestion. En fait, la présence de tout système pouvant collaborer à renouveler constamment les façons de faire de l'entreprise était prise en compte. Le critère incluait que l'entreprise devait avoir révisé au moins un processus dans la dernière année. Les entreprises étant toutes de tailles diverses, avec une culture bien à elles et des produits très différents, chacune est organisée à sa façon, en incluant amélioration continue et en recherche et développement.

La stratégie à ces niveaux diffère aussi d'une entreprise à l'autre. Par exemple, certaines entreprises privilégient une approche où l'amélioration continue est l'affaire de tous, plutôt que d'avoir un département dédié à cet effet. Certaines n'ont pas la taille requise pour justifier ce type de département, mais sont ouvertes aux idées. De ces faits, toutes les entreprises rencontrées ont tout de même une façon bien à elles de s'améliorer et de considérer les idées de leurs employés. Une seule d'entre elles, la plus grande, a un département dédié à l'amélioration continue. La seconde en termes de grandeur, soit l'entreprise ManuSanté, a une structure d'amélioration continue bien orchestrée et très organisée, mais ne compte pas sur un département d'amélioration continue dédié, préférant responsabiliser tous les employés. Les autres, de taille plus petite en termes de nombre de personnes, ont une approche moins organisée, mais considèrent les idées des employés, qu'elles récoltent de différentes manières soit par des tableaux ou directement par les gestionnaires. Cette approche se limite toutefois à reprendre une suggestion d'un employé par l'intermédiaire de son supérieur ou un tableau de suggestions, puis à l'acheminer à un comité de sélection.

Au niveau de la recherche et du développement (R-D), trois des cinq entreprises possèdent un département y étant dédié. ManuMach, pour sa part, est trop petite pour avoir un département complet de R-D, mais en fait grâce à plusieurs de ses employés. L'entreprise

ManuMétal, de par la nature de ses activités, ne fait pas de R-D. Toutes les entreprises rencontrées répondent au critère 2, mais fait de l'amélioration continue.

3.5.4.3 Critère 3 : impact des innovations sur le marché ciblé

L'augmentation ou la stabilité de la part de marché doit être reliée à une innovation pour que l'entreprise réponde à ce critère. Toutes les entreprises ont à tout le moins maintenu leur part de marché dans la dernière crise économique. Pour vérifier si ces entreprises sont créatives, celles-ci ont été questionnées sur les raisons auxquelles elles attribuaient ce maintien de la part de marché pendant la crise et l'innovation était l'un des facteurs cruciaux. Pour trois des entreprises interrogées, on peut souligner que le maintien des parts de marché est dû aux innovations de produits introduites. Pour les entreprises ManuMach et ManuSanté, non seulement ce maintien des parts de marché a été assuré par l'innovation, mais l'innovation elle-même va assurément augmenter ces parts dans les prochaines années grâce à des produits actuellement en développement. Pour ce qui est de l'entreprise ManuMétal, soulignons que celle-ci a maintenu ses parts de marché par la distinction de son produit au niveau de sa qualité et de sa précision, mais aussi du service qu'elle offre. Toutes les entreprises répondent au critère 3.

3.5.4.4 Critère 4 : impact des innovations sur la société en général

Pour ce critère, l'entreprise doit pouvoir nommer un impact du produit ou du service qu'elle a commercialisé sur la société. Par contre, en ce qui concerne ManuSanté, un produit sera commercialisé dans les prochaines années, lequel pourrait avoir un impact sur la société. Pour toutes les entreprises rencontrées, aucun produit actuel ne respecte ce critère.

3.5.4.5 Critère 5 : nombre d'idées implantées ou commercialisées par période

Afin de répondre à ce critère, l'entreprise devait avoir au minimum une innovation commercialisée dans les trois dernières années. L'innovation pouvait être au niveau du produit, mais aussi au niveau des façons de faire.

L'entreprise ManuCom a lancé plus d'un produit dans les neuf mois précédent l'entrevue et a innové avec ses produits en changeant un paradigme existant dans leur domaine. L'entreprise ManuAgri, pour sa part, a modifié un produit par l'innovation et en le fabriquant d'une façon qu'aucun de ses concurrents n'a jamais envisagée.

L'entreprise ManuMach conçoit et fabrique des produits à partir des besoins des clients, mais toujours sur mesure, c'est-à-dire qu'aucune des machines produites ne l'a déjà été par une autre entreprise. L'entreprise ManuMétal, de son côté, a plutôt misé sur la transformation de ses façons de faire en réaménageant complètement son usine pour être plus efficace, de même qu'en changeant de locaux pour faire face à sa croissance.

L'entreprise ManuSanté a lancé un nouveau produit dans la dernière année et travaille pour en sortir un nouveau cette année. Pour toutes les entreprises, ce critère est respecté.

3.5.4.6 Critère 6 : habileté à attirer et retenir des employés clés

Le critère 6 devait au départ être validé par le taux de roulement des employés, lequel devrait être de moins de 2 %. Par contre, les PME interrogées ne font pas ce calcul. La question est donc de savoir si elles ont perdu des employés dans la dernière année et pour quelle raison. L'entreprise ManuCom a perdu quelques employés au cours de la dernière année. En effet, cette entreprise a fait plusieurs changements au niveau de sa gestion et certains employés ne se sentaient pas à l'aise dans ce nouveau cadre. De plus, l'entreprise a pris des décisions pour se départir de certains employés ne voulant pas collaborer à ce

nouveau mode de gestion. L'entreprise ManuAgri, pour sa part, a déménagé dans les derniers mois et a donc perdu quatre à cinq employés pour cette raison. L'entreprise ManuMach, de son côté, n'a jamais perdu d'employé, mis à part un, parti travailler ailleurs et réembauché après quelques mois. L'entreprise ManuMétal n'a jamais perdu d'employé, sauf si la direction le décidait, pour une raison de cohérence avec les valeurs de la compagnie. ManuSanté a volontairement décidé de se départir de certaines personnes en R-D ne cadrant plus avec les objectifs de l'entreprise. En somme, quatre des cinq entreprises n'ont pas eu de départ volontaire d'un employé dans la dernière année et répondent à ce critère.

3.5.4.7 Critère 7 : pourcentage de croissance par an (en chiffre d'affaires) par rapport au marché

La dernière crise économique a rendu difficile l'atteinte de ce critère pour toutes les entreprises interrogées. À la base, la différence entre la croissance en chiffre d'affaires de l'entreprise en fonction du marché devait être positive pour que l'entreprise réponde à ce critère. Parmi les entreprises rencontrées, deux ont connu une croissance dans la dernière année, tandis que les autres sont demeurées stables. En comparant ces résultats au monde manufacturier en général, la survie et le maintien du chiffre d'affaires pendant cette crise s'avéraient un exploit en soi. Ces entreprises s'en sont donc bien sorties, malgré la situation, mais seule l'une d'entre elles répond au critère tel qu'établi, soit de connaître une croissance au niveau de son chiffre d'affaires.

Un portrait par entreprise est maintenant présenté pour valider que chacune d'elles réponde à l'exigence d'un minimum de trois critères satisfais sur sept et à au moins un des trois plus importants. En somme, toutes les entreprises rencontrées répondent aux balises établies. Le tableau suivant résume les résultats par entreprise.

Tableau 3.6 : Réponses aux critères de qualification

	ManuCom	ManuAgri	ManuMach	ManuMétal	ManuSanté
Réponse au critère 1 : produit distinct.	Excellent qualité, robuste, facilité d'installation, intégration verticale, étapes artisanales (valeur ajoutée pour certains clients).	Produits distincts en général (un nouveau produit se distingue vraiment des compétiteurs).	Produits adaptés, sur mesure, simples et faciles à utiliser à un coût plus bas. Proximité remarquable avec les besoins des clients.	Qualité supérieure, précision des produits et services offerts.	Un des produits actuellement en recherche sera unique au monde. Coût moindre pour un meilleur produit.
Réponse au critère 2 : taux de renouvellement des façons de faire.	Présence de départements d'amélioration continue et de R-D.	Comité de produit présent, département de R-D en construction, système de suggestion informel.	Amélioration des processus de gestion de projet et de risque, automatisation et implantation d'un logiciel de gestion; R-D et amélioration continue dans la culture, mais pas de département dédié.	Pas de département de R-D ou d'amélioration continue, mais tableau de suggestions et prise en compte de ces idées par la direction.	Présence d'un département de R-D; amélioration continue : affaire de tous et implantée depuis longtemps.
Réponse au critère 3 : impact des innovations sur le marché ciblé.	Stable, mais grâce à de nouveaux produits.	Stable, mais grâce à de nouveaux produits.	Stable, mais un produit qui pourrait changer la donne est en R-D.	Tout le volume d'affaires est dû à la distinction du produit et du service.	Stable, mais grâce à un nouveau produit.
Réponse au critère 4 : impact des innovations sur la société en général.	Non	Non	Non	Non	Un produit révolutionnaire actuellement en R-D.

Tableau 3-6 : Réponses aux critères de qualification (suite)

Réponse au critère 5 : nombre d'idées implantées ou commercialisées par période (un, deux ou plusieurs jours, mois ou années).	Nouvelle gamme de produits en 2013, dont quatre nouveaux dans les neuf derniers mois. Objectif de cinq nouveaux produits par année.	Environ un à deux nouveaux produits ou améliorations majeures par année.	Plusieurs nouveaux produits commercialisés dans les dernières années, mais surtout utilisation de nouvelles technologies pour répondre aux besoins des clients.	Toujours en amélioration des façons de faire; déménagement récent et nouvel aménagement.	Un nouveau produit implanté et un autre à planter dans les prochains mois; toujours en amélioration continue.
Réponse au critère 6 : habileté à attirer et retenir des employés clés.	Départs survenus dans la dernière année, surtout pour des raisons de changement de type de direction (la plupart des départs orchestrés par la direction).	Quatre à cinq départs dans la dernière année (déménagement de l'entreprise).	Tous les employés encore en fonction, sauf un (de retour après quelque temps).	Plusieurs employés présents depuis longtemps, pas de départ sauf si l'entreprise le décide, pour une raison de cohérence avec les valeurs de celle-ci.	Départs en R-D décidés par l'employeur.
Réponse au critère 7 : pourcentage de croissance par an (en chiffre d'affaires) par rapport au marché.	Stable	Stable	Stable	Croissance malgré les crises.	Croissance depuis la création de 30 % en termes de nombre d'employés.

3.5.4.8 Entreprise ManuCom

L'entreprise ManuCom répond à quatre critères sur sept. En effet, cette compagnie a un produit qui se distingue de ses compétiteurs (critère 1), a un taux de renouvellement des façons de faire appréciable car il y a présence d'un département d'amélioration continue (critère 2), a implanté plus d'une innovation au cours de la dernière année (critère 5) et a maintenu ses parts de marché avec l'innovation (critère 3). Par contre, cette entreprise n'a pas connu une croissance dans les dernières années (critère 7), n'a pas d'innovation ayant un impact sur la société en général (critère 4) et n'a pas su conserver un taux de roulement de ses employés bas (critère 6).

3.5.4.9 Entreprise ManuAgri

L'entreprise ManuAgri répond à quatre critères sur sept. Elle a un produit qui se distingue de ses compétiteurs de par la conception de produits non disponibles ailleurs et répondant à des besoins clients (critère 1) et un taux de renouvellement des façons de faire par la présence d'amélioration continue et de recherche et développement (critère 2). De plus, elle a maintenu ses parts de marché grâce à l'innovation (critère 3) et répond au critère du nombre d'idées implantées puisqu'elle a commercialisé un produit innovateur dans les derniers mois (critère 5). Finalement, malgré le départ de quelques employés, nous pouvons affirmer que cette entreprise a réussi à retenir ses effectifs puisque ces départs ne sont pas volontaires (critère 6). Par contre, cette entreprise ne répond pas à certains critères puisqu'elle n'a pas connu de croissance dans la dernière année (critère 7) et n'a pas une innovation ayant un impact sur la société (critère 4).

3.5.4.10 Entreprise ManuMach

L'entreprise ManuMach, pour sa part, répond à cinq critères sur les sept évalués. Entre autres, elle fabrique des produits qui se distinguent de ceux offerts par ses concurrents en

offrant des produits non disponibles ailleurs (critère 1). L'entreprise ManuMach a aussi un taux de renouvellement des façons de faire intéressant, quoiqu'elle n'ait que 15 employés. En effet, cette entreprise a effectué plusieurs projets d'amélioration au niveau de ses processus de gestion de projet et de gestion du risque, en plus d'investir dans des outils tels que le prototypage rapide et un système de gestion « ERP » (*Enterprise Ressource Planning*) ou progiciel de gestion intégrée (critère 2). De plus, l'entreprise ManuMach répond au critère concernant le nombre d'idées implantées (critère 5) car elle a introduit et commercialisé plusieurs innovations en lien avec les produits qu'elle fournit à ses clients. L'entreprise a aussi connu une stabilité de ses parts de marché dans la dernière année et ce, en raison de l'innovation (critère 3). Finalement, ManuMach répond aussi au critère de rétention de ses employés puisqu'elle n'en a perdu aucun dans la dernière année (critère 6). Par contre, l'entreprise ManuMach n'a pas connu de croissance (critère 7) et, pour le moment, n'a pas d'innovation ayant un impact sur la société (critère 4).

3.5.4.11 Entreprise ManuMétal

L'entreprise ManuMétal, de son côté, répond à cinq critères sur sept. D'une part, malgré le fait qu'elle soit uniquement sous-traitante et non responsable de la conception des produits qu'elle fabrique et vend, elle réussit à se distinguer avec d'autres critères que des innovations sur les produits, mais en lien avec la qualité et la précision de ceux-ci. Elle est aussi reconnue par ses clients pour son excellent service, ce qui la distingue de ses concurrents (critère 1). D'autre part, cette entreprise s'améliore constamment et a un taux élevé de renouvellement de ses façons de faire qu'elle effectue à l'aide d'un système de suggestion très simple, les idées étant toutes considérées et suivies par la haute direction (critère 2). De plus, cette entreprise a implanté plusieurs idées d'amélioration dont un gros projet innovateur de conciliation travail-famille (critère 5). ManuMétal a aussi d'excellents résultats en ce qui a trait à la rétention de ses employés (critère 6) et elle est la seule entreprise de l'échantillon ayant connu une croissance dans les dernières années,

malgré la crise économique (critère 7). D'un autre côté, elle n'a pas amélioré ses parts de marché par l'innovation (critère 3) et n'a pas d'innovation constituant un impact sur la société (critère 4), malgré le fait que son projet de conciliation travail-famille puisse éventuellement en faire partie.

3.5.4.12 Entreprise ManuSanté

Finalement, l'entreprise ManuSanté, de son côté, répond à cinq critères sur sept. Cette organisation a en effet un produit qui se distingue de ceux offerts par ses compétiteurs de par certains aspects techniques et de par son coût plus bas (critère 1). Ensuite, cette entreprise possède un taux élevé de renouvellement de ses façons de faire grâce à la présence d'un département de recherche et développement bien organisé et grâce à une structure d'amélioration bien établie (critère 2). Cette entreprise implante continuellement des façons de faire et introduit au moins un nouveau produit par an (critère 5). Du point de vue de la rétention du personnel, aucun départ volontaire n'a eu lieu dans la dernière année (critère 6). De plus, l'entreprise ManuSanté a connu une stabilité de ses parts de marché due à l'innovation (critère 3) et a observé une croissance au cours de la dernière année, mais ce, au niveau du nombre des employés et non au niveau du chiffre d'affaires (critère 7).

Pour conclure cette section, les cinq entreprises rencontrées et étudiées au cours de cette recherche répondent aux critères de sélection établis lors de la phase I de la collecte de données, soit l'enquête Delphi avec un panel d'experts.

3.6 Déroulement des études de cas

3.6.1 Premiers contacts

L’entreprise ManuCom a été abordée par l’entremise d’un contact par courriel de la chercheuse auprès du directeur de la recherche et développement. La rencontre de qualification a eu lieu en personne avec le directeur de la R-D, lequel a immédiatement permis à la chercheuse de parler au président-directeur général. Puisque cette rencontre était imprévue, des notes manuscrites furent prises plutôt que de procéder à l’enregistrement de l’entrevue. Cette portion d’entrevue a été retranscrite dans une fiche de synthèse d’entretien dès la fin de la rencontre. Elle portait sur les aspects généraux de l’entreprise, soit la première portion de la grille d’entretien. Par la suite, un rendez-vous a été pris avec trois membres de l’entreprise pour réaliser toutes les entrevues.

Pour ce qui est de l’entreprise ManuAgri, le premier contact a été établi par courriel grâce aux contacts du directeur de recherche. Par la suite, une entrevue de qualification a été effectuée par téléphone et un rendez-vous a été pris pour effectuer les entrevues en personne.

Le président de l’entreprise ManuMach a été rencontré en personne dans le cadre d’une activité de réseautage. Un contact par courriel et une entrevue téléphonique ont eu lieu pour la phase de qualification. Une rencontre en personne a été planifiée.

La directrice des ressources humaines de l’entreprise ManuMétal a été rencontrée au cours d’une activité de réseautage. La chercheuse a alors posé les questions de qualification sur l’entreprise, laquelle répondait aux critères de sélection. Par la suite, plusieurs contacts ont été établis avec l’entreprise pour tenter de planifier une rencontre. Un rendez-vous a finalement pu être convenu avec l’entreprise pour réaliser des entrevues avec trois personnes.

L’entreprise ManuSanté fut la plus difficile à rejoindre. Le directeur de recherche et une personne responsable d’un organisme travaillant avec les PME œuvrant dans la région de l’entreprise ont fourni l’adresse de courriel de l’entreprise à la chercheuse. Après plusieurs essais, un rendez-vous a pu être pris mais les questions de qualification n’ont été posées qu’une fois sur place, par manque de temps lors des appels téléphoniques.

3.6.2 Sélection des participants

Lors de la qualification ou du premier contact avec l’entreprise, des indications sur le choix des participants ont été données à la personne approchée. Quelques critères de choix des répondants ont été fournis aux représentants principaux des entreprises : 1) le PDG devait être rencontré et disponible pour une heure; 2) les autres personnes devaient être disponibles pour environ 30 à 45 minutes, voire une heure; 3) les autres personnes rencontrées devaient connaître l’entreprise et être capables d’élaborer sur le sujet de la créativité; 4) les autres personnes pouvaient occuper n’importe quel poste car la créativité analysée ici ne se limite pas à un type d’idées. Dans toutes les entreprises, les gens sélectionnés pour participer aux entrevues étaient ceux travaillant dans les bureaux de l’entreprise, à différents rôles. Dans la plupart des cas, deux personnes, incluant le PDG, provenaient de la haute direction, tandis que la troisième personne était un employé de bureau.

3.6.3 Entrevues

Comme mentionné, les entrevues ont été effectuées à partir de deux grilles d’entretien : une pour le président-directeur général et une autre pour les employés. Toutes les entrevues ont eu lieu dans les bureaux des entreprises impliquées en plus d’être réalisées dans des bureaux fermés et ce, une personne à la fois. Toutes les entreprises ont offert une visite des lieux, mais seulement deux ont pu être visitées, par manque de temps. Le tableau 7 résume les entrevues effectuées.

Tableau 3.7 : Résumé des entrevues effectuées

Entreprise	Personne rencontrée	Durée
ManuCom	Directeur général	1 h 30
	Directeur R-D	1 h
	Chef de produit	1 h
ManuAgri	Président	1 h 20
	Directeur général	1 h 20
ManuMach	PDG	1 h
	Directeur des opérations	0 h 30
	Conceptrice	0 h 20
ManuMétal	Présidente	1 h 30
	Directrice des ressources humaines	0 h 40
	Directrice des ventes	0 h 20
ManuSanté	V.-P. R-D	1 h
	V.-P. finances	0 h 45
	Concepteur	1 h

L'entreprise ManuCom est située dans une région à moins de 20 km d'un grand centre urbain. Cette entreprise a changé d'actionnaires dans les cinq dernières années. Au sein de ManuCom, trois personnes ont été rencontrées : le directeur de la recherche et du développement, le président-directeur général et la chef de produit. L'entrevue a eu lieu en juillet 2014; toutes les questions ont pu être posées. Les entrevues ont été d'une durée totale de 3 h 5. Chaque entrevue a été effectuée dans un bureau fermé et aucune interruption n'a eu lieu. L'ambiance était conviviale et le contact avec les interviewés, facile. Ces derniers ont été ouverts à dévoiler les différents aspects de leur travail, même confidentiels, tout en démontrant leur confiance envers la chercheuse.

L'entreprise ManuAgri se situe à au moins 1 h 30 de route d'un grand centre urbain. Elle a connu un déménagement dans la dernière année; elle est en période de relève d'entreprise et de changement de rôles au niveau de la direction. Deux personnes ont été rencontrées : le président et le directeur général. Seulement deux entrevues ont pu être réalisées dans cette entreprise, vu la durée de celles-ci (environ 1 h 20 chacune). Les deux

entrevues ont eu lieu en août 2014, en après-midi, dans un bureau fermé avec peu d'interruptions. L'ambiance y était conviviale et les interviewés ont fait preuve d'ouverture. Chacun semblait connaître ses forces et faiblesses et aucun ne semblait gêné de donner son opinion.

Les entrevues avec ManuMach ont eu lieu en août 2014. Cette entreprise se trouve dans une région localisée à environ une heure d'un grand centre urbain. Cette entreprise est en phase de changement au niveau des rôles de la direction. Trois personnes ont été rencontrées : le président-directeur général, le directeur adjoint et une employée (conceptrice). Les entrevues ont eu des durées respectives de 1 h 30 minutes et 20 minutes. L'ambiance était conviviale, voire amicale. Toutes les personnes étaient ouvertes à discuter autant de leur travail que de l'ambiance et de leurs supérieurs lorsque c'était le cas et ce, sans peur de réprimande, avec une belle ouverture. Une visite des lieux a été effectuée.

L'entreprise ManuMétal a été rencontrée en septembre 2014. Cette compagnie se trouve à moins de 20 km d'un grand centre urbain et vient tout juste d'aménager dans de nouveaux locaux. Trois personnes ont été interviewées : la présidente-directrice générale, la directrice des ressources humaines et la directrice aux ventes. Ces entrevues ont duré 1 h 30, 40 minutes et 20 minutes. Ces trois entrevues ont eu lieu dans le même bureau fermé où l'ambiance était conviviale, sans interruption. Toutes les personnes semblaient emballées par la recherche et le sujet discuté, en plus d'être enthousiastes face à leur travail et l'entreprise. L'ouverture d'esprit de ces interviewés était palpable et ceux-ci n'ont pas hésité à transmettre de l'information à la chercheuse.

L'entreprise ManuSanté fut rencontrée en octobre 2014. Elle se trouve dans une région située à plus d'une heure de route d'un grand centre urbain. Cette entreprise a changé de propriétaire au cours des trois dernières années. Trois personnes ont été interviewées : le vice-président à la recherche et au développement, le vice-président aux finances et un

employé (concepteur). Cette entreprise n'a pas de président-directeur général. La durée des entrevues était de 1 h 45 minutes et 1 heure. Ces entrevues ont toutes eu lieu dans des bureaux ou salles fermés, avec quelques interruptions pour une des personnes interrogées. L'ambiance des entrevues était conviviale et une attitude d'ouverture était présente chez toutes les personnes interrogées. Celles-ci avaient toutes un grand intérêt à partager leur façon de faire. Une visite des installations a été effectuée.

À la suite de la rencontre avec la première entreprise, certaines modifications ont été effectuées au niveau du déroulement des entrevues. Entre autres, lors des rencontres effectuées avec la première entreprise, chaque question était approfondie, ce qui allongeait le temps d'entrevue, mais donnait aussi beaucoup d'informations inutiles pour la recherche en cours. De plus, une question sur la définition de la créativité pour l'intervenant a été ajoutée. À la deuxième entreprise, des améliorations ont donc été apportées, mais c'est à partir de la troisième entreprise que l'approche fut plus axée sur les bonnes questions et que le contenu des entrevues comportait une plus grande proportion d'éléments pertinents à la recherche. Par contre, le questionnaire de base n'a pas été modifié car les interrogations restaient les mêmes, seulement le mode de livraison du questionnaire par la chercheuse différait. De plus, la préparation des entrevues était plus facile au fur et à mesure que le nombre d'entreprises augmentait, en ce sens que le stress avait diminué et la formulation des questions était plus fluide et naturelle, la chercheuse faisant preuve d'une meilleure connaissance du questionnaire.

3.6.4 Fiabilité et validité

L'étude de cas, pour avoir de la valeur, doit démontrer que les résultats sont obtenus à l'aide d'une démarche rigoureuse. Pour ce faire, la fiabilité interne et externe ainsi que la validité interne et externe doivent être atteintes. Le tableau 3.7, basé sur les recommandations de Gagnon (2012), donne les précautions que le chercheur a mises en place pour atteindre un haut niveau de fiabilité et de validité interne et externe.

Tableau 3.8 : Actions mises en place pour assurer la fiabilité et la validité de la recherche

	Utiliser des descripteurs concrets et précis	Toutes les entrevues ont été enregistrées
Fiabilité interne	Protéger les données brutes.	L'enregistrement des entrevues permet de protéger les données brutes, ces dernières ont été rendues disponibles pour vérification par une autre personne.
	Recourir à de multiples chercheurs.	Les données ont été vérifiées et interprétées de façon aléatoire avec le directeur de recherche.
	Confirmer les données recueillies auprès d'informateurs clés.	Plus d'une personne par entreprise a été rencontrée.
	Faire réviser l'interprétation des données par des pairs.	L'interprétation des données a été révisée par le directeur de recherche et un autre chercheur.
Fiabilité externe	Établir la position du chercheur.	La chercheuse s'est positionnée comme intervieweur dans toutes les entrevues effectuées. Aucun autre rôle n'a été assumé par celle-ci. Sa position en était une d'observatrice indépendante.
	Décrire le processus de sélection des informateurs.	Une liste de critères a été établie pour choisir les cas et une autre pour choisir les participants dans chaque entreprise.
	Donner les caractéristiques de chaque site à l'étude.	La chercheuse a pris des notes sur les caractéristiques de l'entreprise, comme démontré dans les sections précédentes.
	Définir les concepts, construits et unités d'analyse de l'étude.	Avant la collecte de données, les principaux concepts ont été étudiés (la revue de littérature a été rédigée avant la collecte de données) et une recherche sur la façon dont seraient traitées les données a été réalisée avant les entrevues.
	Préciser la stratégie de collecte de données.	Une grille d'entretien a été élaborée avant les entrevues et des notes ont été prises sur les modifications à apporter à la stratégie d'entrevue.

Tableau 3-8 : Actions mises en place pour assurer la fiabilité et la validité de la recherche (suite)

	Utiliser des descripteurs concrets et précis	Toutes les entrevues ont été enregistrées
Validité interne	Contrôler les effets de la présence de l'observateur.	La chercheuse est demeurée dans une relation « désengagée » avec les sujets et informateurs. Les informateurs connaissaient bien l'entreprise et étaient ouverts à transmettre de l'information.
	Faire une sélection représentative des échantillons.	Le type d'entreprises est diversifié et le processus de sélection des entreprises est bien documenté.
	Élaborer une chaîne de sens et une charte de signification des données.	Aucun changement n'a eu lieu puisque les données ont toutes été prises dans la même journée pour chaque entreprise.
	Relever et écarter les explications rivales.	Les données ont été validées par d'autres cas ou par la littérature pour mieux comprendre les cas différents des autres.
Validité externe et de construit	Contrôler l'effet de la particularité des sites d'étude.	Les cas à l'étude ont certaines similitudes.
	Éviter le choix d'un site sursaturé d'études.	Cet élément a été considéré dans le choix des entreprises.
	Choisir des cas reproductibles dans le temps.	La collecte de données est bien documentée et permet de comprendre le contexte lors de la prise de données.
	Sélectionner des cas pertinents aux objectifs de recherche.	Les entreprises ont été choisies selon les critères établis.
	Choisir ou élaborer des indices de mesure appropriés.	Le questionnaire a été bâti à partir de la revue de littérature.
	Recourir au maximum de sources d'information.	Plus d'un informateur a été interrogé dans chaque entreprise. Lorsque possible, d'autres sources d'information ont été consultées.
	Expliquer le protocole de recherche et présenter honnêtement les données.	La présentation des données se fait dans la plus grande transparence, en tenant compte des portions d'informations confidentielles.

3.7 Processus d'analyse de données

À la suite de la collecte de données, un processus d'analyse a été entamé. L'analyse de données qualitatives peut se faire de différentes manières. Pour cette recherche, le fait d'avoir des textes à analyser a mené au choix de l'analyse par thématique. Ce type d'analyse consiste en une étude du contenu des textes obtenus lors des entrevues semi-dirigées. L'analyse de contenu en général consiste à classer les mots du texte en un nombre de catégories. L'analyse par thématique oriente l'évaluation du contenu du texte en ce sens qu'elle adopte une approche horizontale pour trouver les thèmes récurrents dans le contenu analysé (Gavard-Perret *et al.*, 2008). L'analyse thématique a aussi été privilégiée car elle permet de diviser l'information par thèmes, bien qu'ils soient abordés à plusieurs endroits dans chaque entrevue. Elle permet donc d'effectuer à la fois une analyse par site, mais aussi intersite. L'analyse thématique comporte plusieurs étapes : préparation du contenu, préanalyse, exploitation du matériel et analyse et interprétation des résultats. Les prochaines sections décrivent ces étapes.

3.7.1 Préparation du contenu

Toutes les entrevues ont été enregistrées avec un appareil de qualité standard, en format « mp3 ». Par contre, seule la première portion de la première entrevue effectuée avec l'entreprise ManuCom n'a pas été enregistrée (soit celle avec le PDG), mais des notes manuscrites ont été prises pendant cette entrevue, pour ensuite être colligées dans une fiche de synthèse de l'entretien, immédiatement après l'entrevue. Toutes les autres entrevues ont été retranscrites en tant que verbatim dans un logiciel de traitement de texte. Au total, 14 entrevues ont été transcrites pour 286 pages de texte ou environ 149 000 mots. Par la suite, des corrections usuelles ont été apportées telles que la suppression des prénoms et des raisons sociales. À cette étape, aucune correction du contenu n'a été effectuée au niveau orthographique ou syntaxique, pour garder le sens du contenu.

3.7.2 Préanalyse

À la suite de ces transcriptions, une préanalyse des textes a débuté. Cette préanalyse consiste à faire une première lecture d'une portion significative des textes, soit environ 6 textes sur 14 dans le cas présent. Lors de cette première lecture, les éléments de base ont été établis. Ces éléments de base consistent aux thèmes, mémos, codes descriptifs et analytiques, de même qu'à l'arbre thématique. Le détail du matériel utilisé pour l'analyse thématique est présenté à l'annexe D. Ces termes sont définis dans le tableau 3.9. Une liste de chacun des éléments a été élaborée et est présentée ci-après.

Tableau 3.9 : Définition des termes utilisés pour l'analyse des données

Terme	Définition
Thèmes généraux	Sujets importants du texte, en quelques mots.
Mémos	Notes analytiques et critiques concernant le texte; des idées à suivre, des questions, des théories, etc.
Code	La plus petite unité de données significative dans le texte, l'objectif des codes étant de trouver les façons de réduire le texte à des unités d'analyse les plus petites possibles.
Code descriptif	Quand on tire l'évidence directement d'un verbatim ou un texte, nous fournit la preuve pour soutenir nos arguments : tout ce qui est rassemblé avec un code descriptif est lié directement au code, sans interprétation. Décrit un élément retrouvé dans le texte et mobilise peu les pouvoirs interprétatifs. Ce type de codage se situe plus vers une dimension objective.
Code analytique	Interprétation des mots d'un verbatim dans leur contexte (fournit une perspective analytique et critique des données, un jugement critique). Ce type de codage tend vers une dimension subjective.
Arbre thématique	Arborescence des thèmes déclinés en codes.

3.7.2.1 Thèmes généraux

Les thèmes généraux identifiés sont :

- caractéristiques spécifiques aux PME;
- culture organisationnelle;

- créativité organisationnelle et individus;
- caractéristiques d'une entreprise créative;
- équipes de travail;
- gestionnaires;
- individus;
- objectifs d'entreprise;
- outils de génération d'idées;
- pratiques de gestion;
- PDG;
- ressources;
- sources d'idées;
- structure et procédures.

3.7.2.2 Mémos

Les mémos sont établis au cours de deux phases de l'analyse de données, soit celle de la première lecture et lors de l'exploitation du texte. Une liste d'exemples de mémos est présentée ici.

- Est-ce que les entreprises créatives ont des produits plus nichés?
- Est-ce que les entreprises créatives sont plus décentralisées au niveau des décisions ou est-ce qu'elles vivent mieux avec la centralisation des décisions que les grandes entreprises?
- Est-ce qu'un président-directeur général (PDG) créatif est nécessaire pour que l'entreprise soit créative?
- Est-ce que le PDG a une grande importance sur les facteurs qui suscitent la créativité?
- Quels sont les facteurs les plus importants pour susciter la créativité? Est-ce que ces facteurs sont reliés au PDG?

- Quels sont les liens entre le PDG, la culture et les individus?
- Quels sont les facteurs les plus importants en PME?
- Comment les facteurs de succès de la créativité de la PME diffèrent-ils de ceux des grandes entreprises?
- Comment la créativité des entreprises se relie-t-elle aux individus?
- Est-ce le choix des individus qui fait la différence ou le fait qu'ils travaillent dans un milieu favorisant la créativité?

3.7.2.3 Codes descriptifs

Les codes descriptifs ont d'abord été établis à partir de la première lecture, mais ont par la suite été modifiés pendant l'exploitation du matériel à l'aide du logiciel d'analyse. Les codes descriptifs élaborés et présentés plus loin font partie d'un ensemble de codes se présentant sous forme d'arbre thématique. Pour cette raison, les codes sont présentés avec leur branchement complet pour s'assurer qu'il n'y ait pas de répétition et de confusion. Il est aussi important de donner des définitions des codes descriptifs pour s'assurer, encore une fois, qu'il n'y ait aucune confusion entre deux codes et que chaque portion de texte soit codifiée avec le bon code. Le tableau 3.10 présente une liste de quelques codes descriptifs utilisés pour l'analyse thématique des données. Une liste complète (sans les définitions) est fournie à l'annexe D.

Tableau 3.10 : Exemples de codes descriptifs

Code descriptif	Description
Créativité organisationnelle et individus / critères les plus importants pour la créativité / gens / sélection des gens	Dans le texte, ce qui concerne la créativité organisationnelle et, plus spécifiquement, les critères considérés comme les plus importants pour les répondants afin qu'une entreprise soit créative et qui souligne que la sélection des gens est un critère important.

Tableau 3.10 : Exemples de codes descriptifs (suite)

Code descriptif	Description
Créativité organisationnelle et individus / définition de la créativité en organisation / créativité reposant sur un nombre limité de personnes en PME ou grande entreprise	Dans le texte, le contenu qui concerne la créativité organisationnelle en lien avec les individus dans une PME, qui concerne la définition de la créativité et qui affirme que peu importe si on est en PME ou en grande entreprise, la créativité repose sur un nombre limité de personnes.
Créativité organisationnelle et individus / définition de la créativité / se fait à plusieurs	Dans le texte, ce qui concerne la créativité organisationnelle en lien avec les individus et, plus spécifiquement, avec la définition de la créativité, et qui souligne que la créativité se fait à plusieurs personnes.
Créativité organisationnelle et individus / tributaire des gens	Dans le texte, ce qui concerne la créativité organisationnelle en lien avec les individus et qui souligne que la créativité est tributaire des gens présents dans l'entreprise.
Culture organisationnelle / considération des employés comme source d'idées	Dans le texte, ce qui concerne la culture organisationnelle de l'entreprise et, plus particulièrement, ce qui traite de la considération des employés comme source d'idées, que celles-ci soient considérées ou non.
Individus / créatifs	Dans le texte, ce qui concerne les individus de l'entreprise et qui souligne que celle-ci est composée d'individus créatifs.
Individus / habiles de leurs mains	Dans le texte, le contenu qui concerne les individus de l'entreprise et qui souligne que ces individus sont habiles de leurs mains.
Individus / motivés	Dans le texte, ce qui concerne les individus et qui souligne que ceux-ci sont motivés.
PDG / caractéristiques du PDG / perception de lui-même / capteur de rêves	Dans le texte, ce qui concerne les caractéristiques du PDG et, plus spécifiquement, la perception que le PDG a de lui-même et qui souligne que celui-ci aide les employés à lancer leurs idées, comme un capteur de rêves.
PDG / caractéristiques du PDG / perception des employés / créatif	Ce qui concerne le PDG des entreprises rencontrées, plus particulièrement ses caractéristiques personnelles telles que les employés les perçoivent et qui souligne que celui-ci est créatif.

3.7.2.4 Codes analytiques

Les codes analytiques sont aussi établis à la première lecture mais sont raffinés, décris et complétés lors de l'exploitation du matériel avec le logiciel. Encore une fois, ces codes doivent être bien définis pour éviter la confusion et en vue de codifier efficacement les textes. Le tableau 3.11 montre quelques exemples de codes analytiques et leur définition.

Tableau 3.11 : Exemples de codes analytiques

Code	Description
Créativité organisationnelle et individus / comment les individus contribuent à la créativité organisationnelle	Ce qui concerne la créativité organisationnelle et les individus et qui discute de la façon dont les individus contribuent à la créativité dans une organisation.
Créativité organisationnelle et individus / critères les plus importants pour être créatifs / perception de ce qui vient en premier – l'individu ou la culture	Ce qui concerne la créativité organisationnelle et les individus, qui discute des critères les plus importants pour être créatifs et qui discute de la perception de ce qui vient en premier, soit la culture ou les individus.
Culture organisationnelle / importance accordée aux suggestions des employés	Ce qui concerne la culture organisationnelle et qui discute de l'importance accordée aux suggestions des employés pour la prise des décisions.
Individus / perception des caractéristiques des individus qui se relient à la créativité	Ce qui concerne les individus et qui discute de la perception des caractéristiques des individus qui se relient à la créativité.
PDG / caractéristiques du PDG / perception de ce que devrait être le PDG pour favoriser la créativité	Ce qui concerne le PDG et, plus spécifiquement, les caractéristiques du PDG, et qui concerne la perception de ce que devrait être le PDG (caractéristiques, comportements, etc.) pour favoriser la créativité de ses employés ou dans l'entreprise en général.
PDG / perception des caractéristiques qui influencent la créativité	Ce qui concerne le PDG et, plus particulièrement, la perception des caractéristiques du PDG qui influencent la créativité des autres individus dans l'entreprise.
PDG / place et importance du PDG sur la créativité des individus / importance accordée au PDG pour la créativité des individus	Dans le texte, ce qui concerne le PDG des entreprises rencontrées, plus particulièrement leur place et leur importance en lien avec la créativité des individus dans l'entreprise, et qui discute de l'importance qu'accorde le PDG à la créativité des individus.

Tableau 3.11 : Exemples de codes analytiques (suite)

Code	Description
Pratiques de gestion en embauche / impact des pratiques d'embauche sur le type d'individus	Ce qui concerne les pratiques de gestion en embauche et qui discute de l'impact des pratiques d'embauche sur les individus qui se retrouveront embauchés et employés par l'entreprise, donc sur la créativité organisationnelle.
Pratiques de gestion en embauche / importance accordée au choix des employés	Ce qui concerne les pratiques de gestion en embauche mais qui discute de l'importance accordée au choix des employés et de leur impact sur la créativité de l'entreprise.
Culture organisationnelle / perception du rôle de la direction par rapport à l'employés	Ce qui concerne la culture organisationnelle et qui discute de la perception des interviewés quant au rôle de la direction par rapport à celui des employés en lien avec la créativité.

3.7.2.5 Élaboration d'un arbre thématique

À l'étape de la préanalyse et à la suite de l'établissement d'une première liste de codes, un arbre thématique est construit. Une portion de l'arbre thématique utilisé pour cette recherche est présentée à l'annexe D. L'arbre thématique consiste en une arborescence débutant par les thèmes, puis se déclinant en codes descriptifs et analytiques. Par exemple, un branchement de l'arbre pourrait porter le thème de « PDG », puis se décliner en plusieurs points, par exemple ses caractéristiques telles que vues par lui-même et ses caractéristiques telles que vues par ses employés. Dans chacune des sous-branches, on pourrait retrouver des caractéristiques comme « créatif » ou « axé sur les résultats ».

L'arbre thématique est utile afin d'établir les liens entre les codes et les différents éléments, de même que pour donner une vue d'ensemble des éléments de la recherche et pour utiliser le logiciel d'analyse. Cet arbre thématique est présenté à l'annexe D.

3.7.3 Exploitation du matériel

3.7.3.1 Codification des textes

À la suite de la préanalyse, la codification des textes peut débuter. Dans cette recherche, le logiciel NVivo 9 pour Mac a été utilisé. Ce logiciel permet de créer des codes comme ceux décrits précédemment (appelés « nodes ») et d'attribuer un code à chaque portion de texte. Les textes sont importés dans le logiciel et les « nodes » sont créés en fonction de l'arbre thématique.

Par la suite, un ou plusieurs codes sont attribués à chaque portion de texte analysée. Chaque ligne du texte est lue, mais certaines phrases ou portions de texte ne sont pas codifiés lorsque cette partie de la discussion n'est pas pertinente pour la recherche en cours. Une très faible portion des textes n'a pas été codifiée, soit moins de 5 %.

La tâche de codification est longue et ardue; elle comporte plusieurs étapes car elle signifie la création de nouveaux codes, la modification de codes et l'écriture de nouveaux mémos. Une capture d'écran de l'interface du logiciel utilisé pour la codification est présentée à l'annexe D.

3.7.3.2 Classification

À la suite de la codification des textes, une classification du contenu par code, avec son embranchement, est obtenue avec le logiciel d'analyse. Un cahier de notes de base a donc été élaboré. Toutes les données ont été triées par codes, c'est-à-dire que toutes les citations reliées ont été classées par code pour préparer le cahier de notes de base.

3.7.4 Analyse et interprétation des données

À la suite de l'exploitation du matériel, c'est-à-dire la codification et la classification du contenu par code, une lecture du cahier de notes classifiées peut être faite, laquelle servira à établir une liste de pistes analytiques. Lors de l'interprétation des résultats, certains mémos sont utilisés pour approfondir une part des résultats obtenus.

3.8 Conclusion du chapitre 3

La méthodologie présentée dans ce chapitre est divisée en deux phases : la phase I porte sur une enquête Delphi effectuée auprès d'experts, tandis que la phase II traite des études de cas effectuées dans des PME créatives. Lors de l'enquête Delphi, neuf experts ont répondu à un questionnaire et ce, pour deux itérations. Cette enquête a permis de collecter une liste de manifestations utilisables comme critères de choix des entreprises à étudier pour la phase II, soit les études de cas avec entretiens semi-dirigés.

La phase II de la collecte de données a été réalisée au cours d'un laps de temps de quatre mois. Cinq entreprises furent rencontrées, pour un total de 14 entrevues. Les entreprises sélectionnées devaient répondre à au moins trois critères sur les sept établis par le panel d'experts, incluant absolument un des trois critères prioritaires. Les cinq entreprises répondaient à ces exigences. Les entrevues en entreprise se sont toutes bien déroulées, car, d'un côté, les participants étaient positifs à l'égard du sujet traité et ouverts à partager l'information; d'un autre côté, la collecte de données avait été préparée avec soin par la chercheuse. Les données brutes ont ensuite été évaluées par une analyse thématique, laquelle a servi à la présentation des résultats et analyse des chapitres suivants.

CHAPITRE 4. RÉSULTATS INTRASITE

L'objectif de cette recherche consiste à définir les manifestations et le développement de la créativité organisationnelle en PME. Pour répondre à cet objectif, cette recherche se scinde en deux volets : un volet portant sur les manifestations de la créativité et un autre sur le développement de la créativité en PME. Pour chaque volet, les résultats proviennent de deux sources, l'enquête Delphi auprès d'experts et les entretiens semi-dirigés en PME. L'enquête Delphi auprès des experts a été effectuée préalablement pour permettre de choisir les PME à rencontrer dans le cadre des études de cas. Ces dernières ont permis de confirmer la présence des manifestations en PME tandis que l'enquête Delphi auprès des experts a permis de préparer la grille d'entretien pour le volet du développement de la créativité. Les deux phases de la collecte de données sont donc intimement reliées et ont permis d'obtenir des résultats cohérents. Ce chapitre, pour sa part, présente les résultats obtenus par entreprise (intrasite) via les entretiens semi-dirigés. Pour chaque entreprise, les thèmes de la grille d'entretien suivants sont abordés.

1. Caractéristiques générales de l'entreprise.
2. Caractéristiques du PDG.
3. Résultats par thème de la grille d'entretien :
 - a. généralité;
 - b. PME;
 - c. culture et climat de l'entreprise;
 - d. individus de l'entreprise;
 - e. gestionnaires;
 - f. ressources allouées;
 - g. structure, systèmes et procédures;
 - h. équipes de travail;
 - i. ressources humaines;

- j. génération d'idées;
 - k. Indicateurs de succès.
4. Raisons principales de la créativité organisationnelle.

4.1 ManuCom

4.1.1 Caractéristiques générales de ManuCom

ManuCom fabrique un produit considéré de commodité. Elle comptait environ 150 employés lors des entrevues et existait depuis 25 ans. Cette entreprise répond à quatre critères de qualification sur les sept demandés, dont les trois essentiels : offre distinctive, taux de renouvellement des façons de faire, maintien des parts de marché par l'innovation et nombre d'idées implantées élevé. Trois personnes ont été rencontrées lors des entrevues : le PDG, le directeur de la recherche et du développement ainsi que la chef de produit.

Les questions posées sur les caractéristiques générales des entreprises ainsi que les réponses fournies par ManuCom sont présentés au Tableau 4.1.

Tableau 4.1 : Caractéristiques générales de ManuCom

Caractéristiques générales de l'entreprise	Taille de l'entreprise (nombre d'employés).	150 employés.
	Âge de l'entreprise en années ou mois.	25 ans.
	Prise de décision centralisée ou non.	Centralisée avec comité stratégique.
	Environnement externe : compétition, incertitude.	Compétition mondiale agressive. Incertitude reliée à la crise économique

Pour ManuCom, la plupart des décisions stratégiques sont centralisées. Par contre, il existe un comité stratégique ou de direction prenant des décisions en matière de développement

de produit. Ces rencontres de comité sont intégrées dans le processus de développement de produits. L'encadré suivant illustre le processus de décision chez ManuCom.

Encadré 1 : Illustrations du processus de décision chez ManuCom

« On a une latitude, mais c'est généralement centralisé, les grosses décisions. »
 (chef de produit)

« Par exemple, le processus de développement de produits utilise les bons joueurs aux bons moments, ce qui fait que tout le monde autour de la table va participer à la décision. » (directeur R-D).

L'environnement dans lequel ManuCom exerce ses activités est compétitif et plusieurs de ses compétiteurs innovent dans la fabrication de leurs produits. De plus, elle se mesure souvent à de très grandes entreprises, en plus d'être en compétition avec des compagnies provenant de pays asiatiques ayant souvent des prix très compétitifs. Cette entreprise se distingue de ses compétiteurs par la qualité et en se dirigeant vers un marché de plus en plus niché, exigeant une qualité supérieure et des produits originaux. Au niveau de l'incertitude, cette entreprise a vécu une crise économique dans les dernières années et est loin d'être à l'abri d'un changement dans le marché. L'encadré suivant illustre l'environnement externe dans lequel ManuCom exerce ses activités.

Encadré 2 : Illustrations de l'environnement externe de ManuCom

« On se fait bombarder par les concurrents, la Chine. » (chef de produit)
 « On se bat contre des gens qui font tout outre-mer. » (directeur R-D)

Du point de vue de ses caractéristiques générales, notons que ManuCom est la plus grande entreprise de l'échantillonnage. Par contre, cela ne l'empêche pas d'être l'entreprise dans laquelle les prises de décision sont les plus centralisées. Cette centralisation est par contre limitée en ce qui a trait aux stratégies d'entreprise et semble être en changement. Selon le PDG, l'autonomie tend à être de plus en plus prônée et devrait permettre de changer le

style de décisions prises. D'ailleurs, il semble que ce soit déjà en cours pour ce qui est du développement de nouveaux produits, qui implique un comité plutôt qu'une centralisation des décisions. Malgré l'environnement externe peu favorable de ManuCom, cette entreprise semble vouloir continuer d'innover et de créer de nouveaux produits. ManuCom cible d'ailleurs toujours ses nouveaux produits à partir des besoins des clients, la rendant ainsi moins vulnérable.

4.1.2 Caractéristiques du PDG de ManuCom

Le tableau suivant montre les réponses aux questions concernant les caractéristiques du PDG de ManuCom. Les réponses sont illustrées par deux colonnes, soit l'une pour la réponse du PDG lui-même et l'une pour les réponses des autres personnes de l'entreprise ayant été rencontrées.

Tableau 4.2 : Caractéristiques du PDG de ManuCom

Éléments	Selon le PDG	Selon les autres intervenants
Familiarité avec créativité et innovation.	Oui	Oui et non
Intérêt personnel pour la créativité et l'innovation.	Oui	Oui
Traits personnels favorisant la créativité et l'innovation.	Esprit ouvert. Ouvert aux idées des autres. Artistique.	Esprit ouvert. Cartésien, peu créatif.

Le PDG ou président-directeur général de ManuCom croit être très familier avec la créativité et l'innovation et a un intérêt marqué pour ce sujet. Il se qualifie d'ailleurs comme un artiste à l'aise avec la créativité des autres et leurs idées. Du point de vue des autres intervenants interrogés, le PDG semble plus ou moins familier avec la créativité, en ce sens de bien connaître les processus utilisés pour arriver aux idées et les implanter. Par contre, les intervenants pensent que celui-ci a un intérêt pour la créativité et l'innovation et un esprit ouvert, même s'ils croient que ce soit une personne plutôt cartésienne. L'encadré suivant apporte quelques illustrations de ces propos.

Encadré 3 : Illustrations des perceptions des caractéristiques du PDG reliées à la créativité de ManuCom

« Je suis un peu artiste... Je suis assez ouvert d'esprit. » (PDG)

« Il est très cartésien. Alors ce n'est pas le plus créatif. » (chef de produit)

« Il a de l'intérêt pour la créativité mais en tant que tel, il n'est pas nécessairement créatif lui-même. » (directeur R-D)

« Si tu lui amènes des sketchs flyés, il va aimer. » (directeur R-D)

Le fait que le PDG n'est pas considéré comme une personne créative peut soulever un questionnement quant à sa capacité à favoriser la créativité dans l'entreprise. Par contre, tel que souligné par les employés et lui-même, même si le PDG n'est pas le plus créatif, il est ouvert aux idées des autres et aime se faire mettre au défi.

4.1.3 Résultats par thème de la grille d'entretien pour ManuCom

Un résumé des résultats par thème est présenté au tableau suivant.

Tableau 4.3 : Résultats par thème de la grille d'entretien pour ManuCom

Thématique	Réponses des intervenants
Général	Question non abordée pour cette entreprise.
PME	Être une PME est un avantage.
Culture et climat d'entreprise	Culture en changement. Certaines valeurs favorisent la créativité. Climat variable par département.
Individus de l'entreprise	Individus diversifiés, autonomes, versatiles.
Gestionnaires	Favorisent la participation, consultent, sont diversifiés, pas de micromanagement.
Ressources allouées	Limités dans les ressources humaines et le budget, mais ils continuent de créer à l'intérieur de ce qu'ils ont.
Structure, systèmes et procédures	Équilibre structure-flexibilité. Structure fonctionnelle. Intégration verticale.

Tableau 4.3 : Résultats par thème de la grille d'entretien pour ManuCom (suite)

Thématique	Réponses des intervenants
Équipe	Diversité.
Ressources humaines	Considération de la créativité pour l'embauche et les promotions. Mise en place des horaires flexibles.
Génération d'idées	<i>Brainstorming</i> à l'occasion, <i>kaizen</i> , mot aléatoire (une fois).
Indicateurs de succès	Meilleure position pour trouver des solutions aux problématiques internes ou pour mieux répondre aux besoins de leurs clients, amélioration des produits existants ou conception de nouveaux, satisfaction des employés, meilleur compétitivité.
Raisons principales	Les gens. La structure légère.

4.1.3.1 PME

Les intervenants de ManuCom pensent tous qu'être une PME leur permet une plus grande créativité. Un intervenant souligne d'ailleurs que la créativité repose souvent sur un nombre limité de personnes, que ce soit une PME ou une grande entreprise. L'avantage que la PME possède pour la créativité, selon les intervenants de ManuCom, serait sa structure organisationnelle moins lourde et sa flexibilité à mettre en place des idées diverses rapidement, mais aussi à déceler plus facilement les besoins des différents départements et clients, de par la proximité des gens entre eux.

Par contre, les intervenants, d'un côté s'entendent pour dire que l'entreprise étant en croissance et ayant de plus en plus d'employés, elle devient plus structurée et rigoureuse, mais ne s'entendent pas sur son impact sur la créativité. Selon une intervenante, la structure et la rigueur peut en venir à brimer la créativité en compliquant le processus d'implantation de celles-ci, tandis qu'un autre intervenant y voit un avantage car la structure permet de mettre en place les bonnes idées plutôt que de mettre en place des idées n'apportant pas la valeur souhaitée à l'entreprise.

Encadré 4 : Illustrations des raisons pourquoi être une PME est un avantage pour la créativité

« ...Plus tu es gros, plus la créativité prend une petite part du processus et est réservée à un groupuscule d'individus. » (directeur R-D)

« Dans une grande entreprise, l'accès avant que ton idée se rende où il faut, ça peut être long... Ici, on a cette flexibilité-là. » (directeur R-D)

Donc, chez ManuCom, on pense que le fait d'être une PME permet d'être plus créatif à cause de sa flexibilité, sa structure organisationnelle moins lourde et la proximité de ses employés entre eux et avec le client.

4.1.3.2 Culture et climat de l'entreprise

Lors des entrevues, certains intervenants ont soulignés que ManuCom était en changement de culture, entre autres parce que l'entreprise devenait plus structurée et que les comportements des gestionnaires et employés étaient appelés à changer. La culture de l'entreprise ManuCom peut aussi se qualifier par certaines valeurs y étant prônées. Les valeurs soulignées par les intervenants sont les suivantes : la communication nette et transparente, le respect, l'imputabilité, l'autonomie, la responsabilisation, les débats, l'ouverture, la pression sur le temps, la créativité et l'innovation. Par contre, le PDG souligne que la créativité, en tant que valeur, est plutôt implicite dans l'entreprise. Pour favoriser la créativité, cette entreprise mise aussi sur la prise de risque et la rigueur mais vise surtout à valoriser les individus la composant. Si l'on compare avec la littérature, certaines de ces valeurs sont considérées comme pouvant favoriser la créativité, telle que la prise de risque, le respect, la présence de débat, la responsabilisation, l'autonomie et la communication. Par contre, la culture chez ManuCom favorise une pression sur le temps, ce qui, induit pendant un long délai, n'est pas favorable à la créativité et à la génération d'idées. La rigueur n'est pas soulignée dans la littérature comme valeur à prôner pour favoriser la créativité mais semble importante pour ManuCom car elle permet de mettre

en place les idées, mais aussi de répondre aux vrais besoins des clients. De plus, une intervenante souligne que les employés croient que leurs idées ne sont pas considérées, malgré que le PDG en pense tout autrement. En effet, le fait que les gens sentent qu'ils ne sont pas écoutés s'avère négatif pour favoriser la créativité et le fait que le PDG n'a pas la même opinion sur les résultats du sondage pourrait faire en sorte que l'entreprise risque de perdre de bonnes idées ou même des employés avec de bonnes idées. Au niveau du climat de travail, il semble que celui-ci soit variable d'un département à l'autre et serait relié aux gestionnaires en place. Entre autres, dans certains départements, le climat est moins bon dû à la présence d'un gestionnaire plus contrôlant tandis que le climat est meilleur dans les départements où les valeurs favorisant la créativité sont prônées. La proximité et l'accessibilité des différentes personnes, peu importe leur niveau dans la hiérarchie, constituent aussi un élément important pour maintenir ce climat. Par contre, certains répondants notent que la présence plus accrue d'activités de socialisation pourrait améliorer ce climat. L'encadré 5 illustre la culture et le climat présent chez ManuCom.

Encadré 5 : Illustrations de la culture et du climat chez ManuCom

« La créativité dans l'entreprise, c'est implicite. » (PDG)

« On a des valeurs comme la communication nette et transparente, le respect, l'imputabilité, la responsabilisation. » (chef de produit)

« Les gens ont l'impression que leurs idées ne sont pas prises en compte. » (chef de produit)

« Récemment, on a fait un sondage dans les bureaux et, à part quelques exceptions, ils sentent que leurs idées sont quand même écoutées. » (PDG).

« Ce n'est pas dans toutes les équipes que le climat est le même. » (directeur R-D)

« Ce que je vais déplorer c'est l'espace-temps qu'on se donne. » (directeur R-D)

Malgré l'absence de certains éléments reconnus pour prôner la créativité, cette entreprise semble malgré tout obtenir plusieurs manifestations et résultantes intéressantes dû à la créativité. D'un autre côté, cette entreprise est parmi les plus structurées de

l'échantillonnage (avec ManuSanté et ManuMétal). Ce constat porte à croire que les valeurs favorisant la créativité ne sont pas, à elles seules, les responsables de la créativité en entreprise et que la structure et la rigueur ont aussi une place considérable. Il est à noter que de générer des idées nouvelles et utiles, but de la créativité, peut être favorisé par les valeurs prônant la créativité en entreprise, mais il doit y avoir la présence de valeurs pouvant mener à l'implantation de ces idées et non seulement leur génération.

4.1.3.3 Individus de l'entreprise

Dans l'entreprise ManuCom, les individus constituent l'un des facteurs de succès les plus importants pour favoriser la créativité et ce, selon tous les répondants rencontrés. À l'embauche, les individus autonomes, ayant de l'initiative, possédant de nouvelles connaissances, versatiles et aimant se mettre au défi sont privilégiés. ManuCom favorise d'ailleurs un mélange de personnalités et d'habiletés; l'embauche à l'externe est privilégiée pour obtenir cette diversité. À l'interne, les employés n'ont pas toutes ces caractéristiques car plusieurs sont dans l'entreprise depuis plusieurs années, mais ces nouvelles compétences sont de plus en plus demandées par la direction et ont d'ailleurs provoqué certains départs de l'entreprise dans les dernières années.

Encadré 6 : Illustrations de l'importance des gens et du type d'individus privilégiés chez ManuCom

- « Les gens qu'on a embauché justement pour leur créativité, leurs compétences, leur capacité d'être autonome et puis d'avoir un esprit d'initiative. » (PDG)
- « Le fait d'avoir des gens de n'importe où. Des gens différents. ». (chef de produit)
- « La tendance est vraiment plus de ressources de l'externe, engagés avec comme objectif de faire grandir l'entreprise puis de l'amener à d'autres niveaux. » (directeur R-D).

L'importance accordée aux gens chez ManuCom lui permet de pouvoir obtenir de bonnes idées. Dans la littérature, la diversité consiste en un facteur affectant la créativité au niveau

d'une équipe de travail. La raison pour laquelle ce facteur se trouve important au niveau de l'entreprise plutôt que l'équipe consiste peut-être à la taille de l'entreprise. Dans une PME, la diversité au sein de l'entreprise et non seulement au sein des équipes devient un facteur important tandis que dans une grande entreprise, ce facteur est plutôt important au niveau des équipes de travail. On constate aussi l'importance de l'autonomie, de l'initiative, valeur prônée par l'entreprise. Le constat est donc que, dès l'embauche, l'entreprise met en place des moyens pour favoriser les valeurs qu'elles préconisent, ce qui est favorable à la créativité en ce qui a trait à l'autonomie. Finalement, notons que les intervenants de l'entreprise discutent de versatilité des individus. Dans une PME, cette versatilité est souvent nécessaire et peut apporter de nouvelles idées, notamment en permettant de faire des liens entre les divers domaines touchés par la même personne. Certaines caractéristiques des gens créatifs ont été soulignées dans la littérature mais ne se retrouvent pas dans celles importantes pour ManuCom, telles que : l'engagement organisationnel élevé, la sensibilité aux problèmes, la capacité d'adaptation et les forces en relations interpersonnelles. Notons cependant que toutes les caractéristiques n'ont pas été présentées explicitement aux intervenants.

4.1.3.4 Gestionnaires

Les gestionnaires chez ManuCom sont diversifiés en ce qui a trait à leur personnalité ou style de gestion. D'ailleurs, les départements ayant besoin de plus de créativité ont des gestionnaires consultatifs plutôt que directifs. Par contre, la plupart d'entre eux ne font pas de micromanagement et travaillent à responsabiliser leurs employés. Les gestionnaires sont aussi appelés à utiliser la politique de la « porte ouverte » et à montrer une ouverture aux idées. L'encadré 7 illustre les traits des gestionnaires chez ManuCom.

Encadré 7 : Illustrations des traits des gestionnaires chez ManuCom

« Un gestionnaire va faire un suivi très rigoureux, un autre va lancer des idées, mais ne s'occupera pas du suivi. » (chef de produit)

« Je pense qu'il y a une volonté de responsabiliser de plus en plus les gens en dessous d'eux. » (directeur R-D)

« Les gestionnaires tendent à faire participer les employés, on est de plus en plus ouverts à avoir des recommandations. » (directeur R-D)

Pour favoriser la créativité, les gestionnaires doivent adopter des comportements démocratiques, de considération et participatifs. Les réponses obtenues de la part des intervenants montrent que certains gestionnaires de l'entreprise adoptent ce genre de comportements et que d'autres ne le font pas. Cette diversité dans les styles de gestionnaires joue probablement un rôle dans la créativité globale de l'entreprise.

4.1.3.5 Ressources

En ce qui concerne les ressources, pour ManuCom, elles sont limitées en termes de ressources humaines, entre autres dans le département de recherche et développement, de même que sur le plan du budget et du temps disponibles pour mener à terme les projets d'innovation. Au niveau de la recherche et développement, on souligne aussi que les ressources disponibles ont peu d'expérience. Au niveau des ressources matérielles, ManuCom est parfois limité mais l'entreprise est ouverte à investir pour améliorer ses façons de faire. Ici, ManuCom a tendance à se comparer à la grande entreprise, ayant, à ses yeux, plus de ressources. Par contre, le directeur R-D souligne que ce manque de ressources oblige parfois à bien prioriser les projets et les idées. L'encadré suivant illustre ces propos.

Encadré 8 : Propos sur le manque de ressources chez ManuCom

« Je ne peux pas dire que les ressources de personnel, temps et budget sont présents. »

(chef de produit)

« Ce n'est pas comme une grosse entreprise où il y a beaucoup de ressources. » (PDG)

« Notre capacité de traitement réel est considérée. » (directeur R-D)

Procurer des ressources est un facteur souligné dans la littérature à plusieurs reprises comme permettant de favoriser la créativité. Le manque de ressources peut d'ailleurs mettre certaines barrières à la créativité. Notons par contre que ManuCom semblent prête à mettre en place les actions nécessaires pour continuer de créer de nouveaux produits, tout en gérant les ressources en place.

4.1.3.6 Structure, systèmes et procédures

Chez ManuCom, sur le plan de la structure, des systèmes et des procédures, elle possède entre autres des procédures de travail, des façons de fonctionner, des rôles et des responsabilités définis. Le niveau de structure actuel est qualifié d'équilibré par tous les intervenants, soulignant par le fait même que le niveau de structure a augmenté dans les dernières années, tout en ayant conservé une certaine flexibilité; équilibre tout de même fragile, au dire de la chef de produit. Au niveau de la structure organisationnelle, ManuCom opère avec trois à quatre niveaux, selon les départements et est de type fonctionnel. Finalement, ManuCom est pratiquement intégrée verticalement.

Encadré 9 : Illustrations sur la structure, les systèmes et procédures

« Pas bureaucratique, mais juste structuré car avant, c'était sans queue ni tête. »

(directeur R-D)

« C'est très compartimenté en départements... C'est un peu hiérarchisé. » (chef de produit)

« On est verticalement intégré, ça toujours été la volonté d'entreprise de tout faire à l'interne. » (PDG)

« Je pense que là, on a un bon point d'équilibre, il est fragile. » (chef de produit)

Au niveau de la structure, des systèmes et des procédures, ManuCom jouit à la fois des avantages de la PME et de la grande entreprise. En effet, le fait qu'elle compte maintenant près de 150 employés l'a menée à se structurer davantage, tout en gardant une certaine flexibilité. Pour favoriser la créativité, une organisation de type transformative est souvent jugée comme plus apte à le faire et ManuCom possède certaines de ces caractéristiques, comme la flexibilité et des façons fluides de s'organiser, ce qui peut favoriser la créativité. Par contre, la structure organisationnelle de ManuCom semble plutôt organisée de manière fonctionnelle, on pourrait supposer que cette structure n'est pas la mieux adaptée pour favoriser la créativité. Dunne et Dougherty (2002) précisent que dans ce cas, la présence de ces trois facteurs est important : gestionnaires soutenants, présence de réseaux à faibles signaux et complexité au niveau de la tâche à effectuer. Dans le cas de ManuCom, pour ce qui est du département de recherche et développement, la présence d'un gestionnaire soutenant et une complexité des tâches sont présents, mais la présence de réseaux à faibles signaux n'a pas été vérifiée.

4.1.3.7 Équipes de travail

Les équipes de travail de ManuCom sont considérées comme diversifiées en termes de type de membres à l'intérieur de celles-ci et cette diversité favorise la créativité. ManuCom a aussi mis en place certaines pratiques de travail d'équipe comprenant des

rencontres formelles, de la communication fréquente, un bon climat de travail, la mise au défi de tous et chacun ainsi qu'une gestion équilibrée en fonction de la créativité et de la rigueur nécessaires. À propos des équipes, comme mentionné, ces dernières sont hétérogènes au niveau de l'éducation et de la personnalité des gens. Finalement, les équipes sont relativement petites (environ huit personnes au plus).

Encadré 10 : Illustrations du travail d'équipe chez ManuCom

- « C'est assez diversifié pour dire que les idées vont commencer d'une façon puis vont se transformer. » (chef de produit)
- « On se challenge. » (chef de produit)
- « Certains départements vont solliciter plus les idées... tandis que d'autres départements, moins. » (chef de produit)
- « Toutes les semaines, on a des rencontres de groupe. » (chef de produit)

Pour qu'une équipe soit créative, la littérature souligne l'importance de la diversité dans celles-ci, élément présent chez ManuCom, du moins pour certaines équipes nécessitant de la créativité (développement de produits et marketing, par exemple). De plus, la taille des équipes de ManuCom est faible, ce qui peut aider à la créativité, ne serait-ce que pour avoir des remue-méninges efficaces. Finalement, soulignons que les gens des équipes n'ont pas tous à être créatifs pour que l'équipe soit créative, s'ils sont bien organisés et bien gérés. Ce qui semble être le cas du département de marketing, qui, par exemple, se rencontre formellement à toutes les semaines, mais adopte une approche d'ouverture envers les idées.

4.1.3.8 Ressources humaines

ManuCom a mis en place des pratiques en gestion des ressources humaines en lien avec la gestion du temps, l'aménagement de l'environnement physique de travail, la formation, l'embauche et l'évaluation des employés. Certaines de ces pratiques auront un impact sur

la créativité. En ce qui a trait à la gestion du temps, ManuCom permet à ses employés de travailler sur des horaires flexibles. Au niveau de l'aménagement des lieux, ManuCom est physiquement divisée en départements et n'a pas de salles de rencontres informelles ou ludiques pour les rencontres d'équipe. D'ailleurs, son PDG n'en voit pas l'utilité. Les gens ne sont pas nécessairement proches les uns des autres, même s'ils travaillent sur les mêmes projets. Cet aspect est balancé par des rencontres plus fréquentes entre les membres des différentes équipes. Quant à la formation, tous les nouveaux employés bénéficient d'une formation à propos de tous les départements dans l'entreprise pour se baigner dans la culture de celle-ci dès le début, pour favoriser la communication et ainsi mieux connaître l'entreprise. Par contre, la formation a été plus rare au cours des dernières années dû à une crise économique. Au niveau de l'embauche, des évaluations ou des promotions, la créativité est considérée dans les critères. L'encadré suivant illustre ces propos.

Encadré 11 : Illustrations des pratiques en ressources humaines

« Il n'y en a pas eu beaucoup de formation dans les dernières années... » (chef de produit)

« Les personnes qui ont des bonnes idées et qui les disent, c'est sûr qu'elles se démarquent et après quand on a des responsabilités supplémentaires à confier à quelqu'un, on va les privilégier. » (PDG)

Parmi les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place par ManuCom, certaines favorisent la créativité telles que la considération de la créativité pour l'embauche, les promotions et les évaluations. Par contre, une entreprise créative cherchera à former continuellement ses employés et donnera du temps pour travailler sur les idées, ce qui n'est pas le cas pour ManuCom où, tel que mentionné dans la section « culture et climat », la pression sur le temps est perçue comme étant élevée. Les horaires flexibles peuvent aider mais ne peuvent, à elles seules, donner plus de temps pour travailler sur les idées.

4.1.3.9 Génération d'idées

ManuCom utilise un processus créatif pour le développement de nouveaux produits basé sur un système de « gate » et a mis sur pied un département d'amélioration continue il y a déjà plusieurs années. De plus, pour la génération d'idées, cette organisation utilise le remue-méninges, le travail d'équipe, des mots aléatoires (prendre des mots aléatoirement et trouver des idées à partir de ceux-ci), la veille technologique et le *kaizen* (outils utilisés principalement en amélioration continue). Elle utilise aussi certaines sources d'idées internes et externes telles que la consultation des clients, du département des ventes, la participation à des expositions et la lecture.

Encadré 12 : Illustrations des outils de génération d'idées utilisés chez ManuCom

« C'est vraiment dans les rencontres stratégiques, le *brainstorm* de nouveaux produits à chaque année, deux fois par année. » (chef de produit)

« On a eu des *kaizens*. Ça justement, ça laisse la place à la créativité. » (PDG)

« Les formations, voir sur le terrain, les shows, les veilles stratégiques, toutes sortes de façons. » (chef de produit)

Les outils de génération d'idées utilisés chez ManuCom font partie des outils les plus utilisés en entreprise et les plus mentionnés dans la littérature. Par contre, nous sommes à même de constater que plusieurs autres outils et sources d'idées pourraient être ajoutés à leur coffre à outils, tel que le *brainwriting* et que ces outils de génération d'idées pourraient être intégrés plus souvent. De plus, le fait qu'il n'y a jamais de mauvaises idées est positif pour obtenir des idées différentes.

4.1.3.10 Indicateurs du succès

Malgré que la question ne fût pas posée directement, les intervenants de ManuCom ont souligné quelques indicateurs ou manifestations de leur succès en créativité. Ils soulignent

que la créativité leur permet d'être en meilleure position pour trouver des solutions aux problématiques internes ou pour mieux répondre aux besoins de leurs clients. Ils soulignent aussi pouvoir améliorer les produits existants ou en concevoir de nouveaux. De plus, ils discutent du fait que le fait de pouvoir donner leurs idées amène plus de satisfaction chez leurs employés. Finalement, le fait d'être créatifs leur permet un meilleur positionnement face à la compétition.

4.1.3.11 Raisons principales de la créativité de ManuCom

Les gens constituent en la principale raison évoquée par les intervenants pourquoi ManuCom est une entreprise créative. Autant leurs caractéristiques que le mélange des différentes personnalités sont soulignés. De plus, la chef de produit spécifie que la structure légère permet aussi d'atteindre une plus grande créativité.

Encadré 13 : Illustrations des raisons principales de la créativité de ManuCom

<p>« Le fait qu'on a du monde de n'importe où. Des gens différents. Le mixte, c'est plus les mélanges de personnalités. » (chef de produit)</p> <p>« Ça passe d'abord par les gens. » (PDG)</p> <p>« La structure, le fait que ce n'est pas une structure hyper lourde. » (chef de produit)</p>

Comme l'individu est la source de toute idée, ManuCom est bien outillée pour favoriser la créativité.

4.1.3.12 Schématisation du développement de la créativité chez ManuCom

Pour conclure sur le développement de la créativité, un schéma processuel est présenté à la Figure 4.1. Le schéma présenté est une interprétation de la chercheuse du processus de développement de la créativité au sein de ManuCom.

À partir des entretiens, il peut être constaté que certains éléments ont une influence sur la motivation du PDG à favoriser la créativité dans son entreprise. D'abord, à l'interne, l'arrivée d'un nouveau directeur de la recherche et du développement a incité l'entreprise à adopter un processus de développement de produit, qui lui, incite le PDG à participer à la fois au processus mais aussi à laisser plus de latitude aux employés pour le développement de nouveaux produits. De plus, les agents de vente apportent des nouveaux besoins des clients et sont tenaces sur la livraison de nouveaux produits pour ceux-ci. Donc, l'environnement interne de l'entreprise exerce une pression ou une influence sur la motivation du PDG de ManuCom à la créativité organisationnelle. Deuxièmement, les caractéristiques du PDG telles que son intérêt pour la créativité et son côté « artiste » le pousse à avoir une motivation plus élevée pour la créativité organisationnelle. Finalement, l'environnement externe étant compétitif et incertain, le PDG y trouve une motivation supplémentaire pour intégrer plus de créativité dans son organisation pour se distinguer de ceux-ci de par l'originalité de ses produits.

Cette motivation du PDG le mène à adopter des comportements favorisant la créativité tels que la considération des idées des employés, la mise en œuvre d'une politique de porte ouverte et la démonstration d'une ouverture d'esprit avec les employés. Ces comportements amènent certains gestionnaires de l'entreprise à modifier, eux aussi, leurs comportements pour favoriser la créativité en évitant, par exemple, le micromangement, en favorisant la diversité dans leurs équipes et en démontrant une ouverture et un soutien aux idées. Ces comportements ont vraisemblablement une influence sur les comportements du PDG en retour. À moyen ou long terme, l'adoption de tels comportements permet de mettre en place des pratiques de gestion favorisant la créativité, telles que des pratiques de gestion des ressources humaines, de gestion des équipes de travail et d'embauche. Ces pratiques, une fois mises en place, favoriseront la génération d'idées que l'on qualifiera de créatives, donc nouvelles et utiles pour les parties prenantes de l'entreprise. Ces idées pourront alors être sélectionnées et implantées, processus accéléré par le processus de développement de produits déjà en place dans l'entreprise.

Finalement, les gains, manifestations et résultantes de la créativité pourront être obtenus et créer une boucle de retour en ce sens que la motivation du PDG sera à nouveau augmentée et d'autres pratiques seront mises en place qui résulteront à plus de créativité, donc plus de manifestations de celles-ci. Conséquemment, pour ce qui est de l'entreprise ManuCom, les éléments majeurs favorisant le développement de la créativité sont la motivation du PDG et le processus de développement de produit en place.

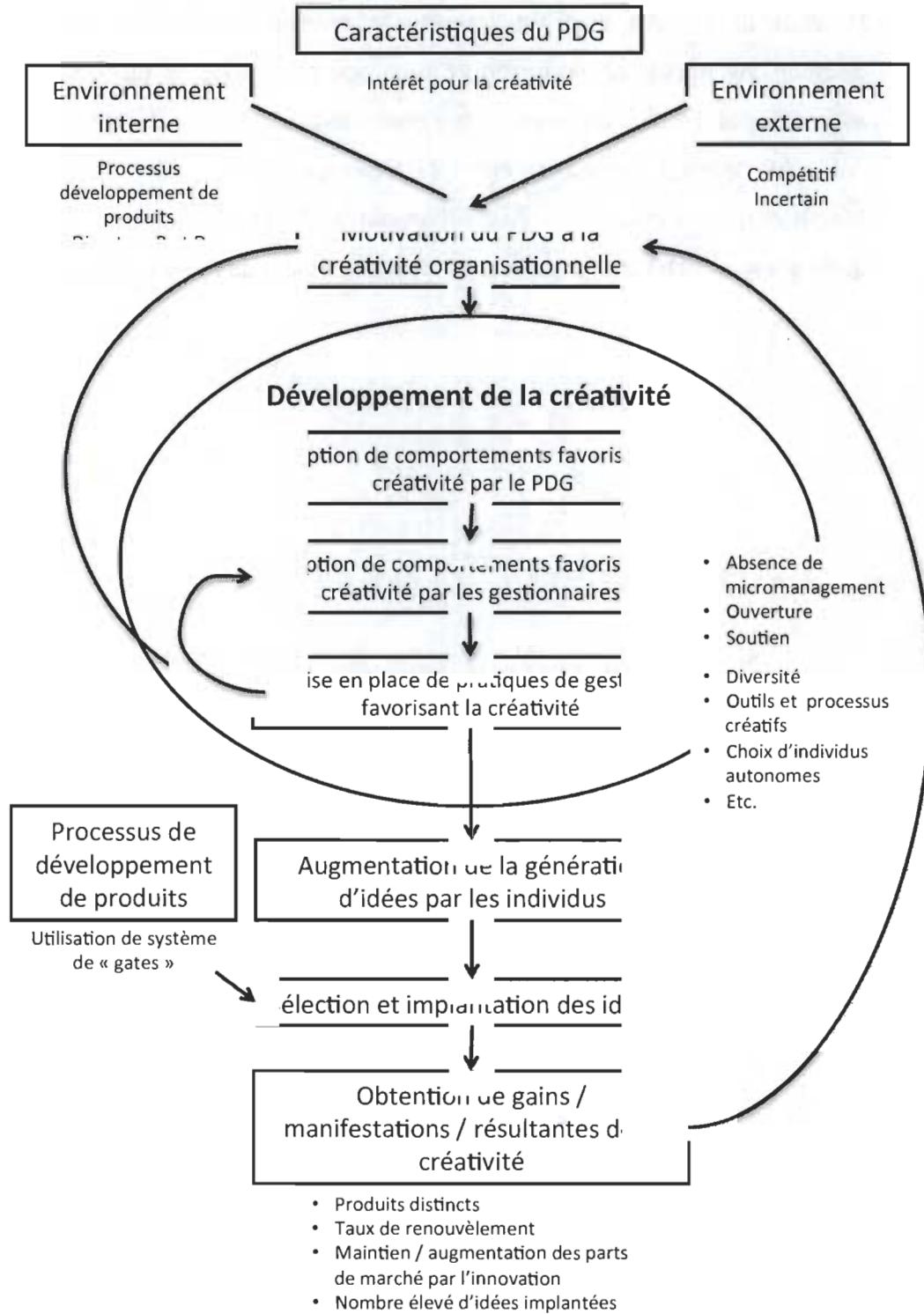


Figure 4.1 : Schéma du développement de la créativité chez ManuCom

4.2 ManuAgri

4.2.1 Caractéristiques générales de ManuAgri

ManuAgri fabrique un produit niché dans le domaine de l'agriculture et plus spécifiquement au niveau de la machinerie agricole. Cette entreprise comptait environ 60 employés lors des entrevues et existait depuis près de 40 ans. Elle répond à quatre critères de qualification sur les sept demandés, dont les trois essentiels : offre distinctive, taux de renouvellement des façons de faire, maintien des parts de marché par l'innovation et nombre d'idées implantées élevé. Deux personnes ont été rencontrées lors des entrevues : le président et le directeur général.

Les questions posées sur les caractéristiques générales des entreprises ainsi que les réponses fournies par ManuAgri sont présentés au Tableau 4.4.

Tableau 4.4 : Caractéristiques générales de ManuAgri

Caractéristiques générales de l'entreprise.	Taille de l'entreprise (nombre d'employés).	60 employés.
	Âge de l'entreprise en années ou mois.	40 ans.
	Prise de décision centralisée ou non.	Centralisée avec comité stratégique.
	Environnement externe : compétition, incertitude.	Compétition mondiale agressive. Incertitude reliée à la crise économique.

Chez ManuAgri, un comité de direction prend les décisions de niveau stratégique telles que les orientations de l'entreprise. Par contre, les travailleurs d'usine ont l'opportunité de prendre les décisions les concernant directement dans leur travail.

L'environnement externe de ManuAgri est compétitif et plusieurs de ses compétiteurs consistent en de grandes entreprises. Les intervenants soulignent d'ailleurs ne pas avoir toujours les outils nécessaires pour être à la hauteur de ce type d'entreprises. Par contre,

ManuAgri cherche à se distinguer de ses compétiteurs en se concentrant sur un type de produit en particulier et en laissant tomber certaines lignes de produits où la compétition est trop féroce, à leur avis. Au niveau de l'incertitude, cette entreprise a vécu une crise économique dans les dernières années.

Du point de vue de ses caractéristiques générales, ManuAgri consiste donc en une entreprise d'une envergure moyenne par rapport aux autres PME rencontrées en termes du nombre d'employés. De plus, elle utilise un système de prise de décision par niveau, réservant les décisions stratégiques pour un comité de direction, tout en gardant une latitude pour ses employés. Cette façon de faire ressemble à celle utilisée chez ManuCom et dans d'autres entreprises discutées plus loin. Comme pratiquement toutes les entreprises rencontrées dans les études de cas, cette entreprise fait face à une compétition et une incertitude dans son marché. Par contre, elle a opté pour une stratégie de niche pour se distinguer de ses compétiteurs. Elle possède de bonnes idées d'innovation qu'elle compte mettre en place en favorisant la rigueur dans l'entreprise. Cette entreprise utilise d'ailleurs beaucoup ses clients pour l'aider à se distinguer dans le marché, tel que développé un peu plus loin.

4.2.2 Caractéristiques du PDG de ManuAgri

Le tableau suivant montre les réponses aux questions concernant les caractéristiques du président de ManuAgri. Les réponses sont illustrées par deux colonnes, soit l'une pour la réponse du président lui-même et l'une pour les réponses de l'autre intervenant rencontré.

Tableau 4.5 : Caractéristiques du président de ManuAgri

Éléments	Selon le président	Selon le directeur général
Familiarité avec créativité et innovation.	Oui	Oui
Intérêt personnel pour la créativité et l'innovation.	Oui	Oui
Traits personnels favorisant la créativité et l'innovation.	Esprit ouvert. Cherche des solutions. Prend des risques.	Très créatif.

Le président de ManuAgri croit être très familier avec la créativité et l'innovation et avoir un intérêt marqué pour le sujet. D'ailleurs, il a effectué des études supérieures dont le sujet concernait l'innovation. Il se qualifie comme une personne axée sur les solutions et ce fait est corroboré par son directeur général, qui souligne que son président « est vraiment très créatif dans la création de nouveaux produits, dans la façon de faire avec les produits existants, dans la façon de régler des problèmes, la façon de voir ce qui s'en vient ». Par contre, le président semble moins à l'aise avec des employés n'étant pas créatifs ou proactifs pour trouver des solutions à leurs problèmes. L'encadré suivant apporte quelques illustrations démontrant certaines caractéristiques du président chez ManuAgri.

Encadré 14 : Illustrations des perceptions des caractéristiques du président reliées à la créativité de ManuAgri

« Ça me fatigue bien gros, les gens qui ne voient pas des idées à des problèmes. »

« On essaie, ça ne marche pas, on revient en arrière. »

« J'ai tendance à essayer de m'entourer de gens qui vont être plus dans l'action. »

(président)

Avoir un bon modèle permet aux employés de pouvoir être plus créatifs (Amabile *et al.*, 1996). Donc, le fait que le président de ManuAgri est considéré comme une personne créative peut permettre à ses employés d'être plus créatifs. Par contre, il s'avère aussi important que les leaders en place encouragent les idées des autres et soient ouverts aux

idées, ce qui semble le cas ici. D'ailleurs, le président semble plutôt intolérant aux employés n'ayant pas d'idées de solutions, ce fait suppose qu'il accorde une grande importance à la créativité mais il reste à valider si cette attitude peut nuire en ce sens que l'importance d'apporter des idées, qu'elles soient bonnes ou non, doit être soulignée pour permettre aux employés de s'exprimer sans barrière. De plus, il importe de souligner que la haute direction de l'entreprise a mis en place une nouvelle structure organisationnelle pour accoler un poste de directeur général en support au président; directeur général étant structuré et rigoureux, pour permettre l'exécution des idées, entre autres.

4.2.3 Résultats par thème de la grille d'entretien pour ManuAgri

Un résumé des résultats par thème est présenté au tableau suivant.

Tableau 4.6 : Résultats par thème de la grille d'entretien pour ManuAgri

Thématique	Réponses des intervenants
Définition de la créativité	La créativité peut se développer.
PME	Il n'y a pas d'avantage à être une PME pour la créativité.
Culture et climat d'entreprise	Prise de risque, autonomie, ouverture aux idées.
Individus de l'entreprise	Proactifs, créatifs, généralistes, débrouillards.
Gestionnaires	Variés, consultatifs pour certains types d'idées.
Ressources allouées	Ressources allouées élevées en pourcentage de chiffre d'affaire pour R-D.
Structure, systèmes et procédures	Laisser-aller, mais vise plus de rigueur et structure par département.
Équipe	Diversité. Travail d'équipe plutôt que équipe formelle.
Ressources humaines	Travail flexible, embauche en fonction des valeurs, aménagement des lieux.
Génération d'idées	Plusieurs outils différents. <i>Brainstorming</i> , utilisateurs, clients, consultants.
Indicateurs de succès	Solutions, amélioration des produits, brevets, satisfaction des employés et des clients, plus compétitifs.
Raisons principales	Culture, les gens.

4.2.3.1 Définition de la créativité

Le directeur général de ManuAgri pense que la créativité est un état d'esprit ou une façon de penser qui se développe, pouvant aussi être inné. D'ailleurs, le président souligne que la créativité se développe, à coup sûr, dans l'expérience. Le président souligne également que la créativité comporte non seulement une partie de plaisir, consistant à développer un nouveau produit, mais aussi une partie de rigueur, pour implanter des idées rentables. Cette affirmation porte à se questionner sur la compréhension des intervenants rencontrés sur les définitions de la créativité et de l'innovation. Entre autres, la créativité est plus souvent associée à l'innovation, surtout si l'on considère, comme c'est le cas dans cet ouvrage, que la créativité consiste en la génération d'idées et l'innovation en l'implantation des idées. Il semble que les deux concepts, en entreprise du moins, soient indissociables.

4.2.3.2 PME

Chez ManuAgri, les intervenants ne pensent pas nécessairement que les PME possèdent un avantage sur les grandes entreprises pour être plus créatives. Par contre, les deux intervenants de ManuAgri, tout comme un des intervenants de ManuCom, soulignent que la créativité repose souvent sur un nombre limité de personnes, peu importe la taille de l'entreprise.

Encadré 15 : Illustrations des commentaires sur les avantages/inconvénients d'être une PME pour la créativité

« Il n'y a pas de monde idéal, c'est juste des mondes différents... » (président)
 « ...si tu as des gens qui sont très forts au niveau développement des nouveaux produits, bien c'est une force à l'interne. Dans une grande entreprise, c'est la même chose, tu as des gens qui sont très, très forts en développement des produits et ça va naviguer autour de ces personnes-là... » (directeur général)

Donc, chez ManuAgri, on ne pense pas que le fait d'être une PME permet d'être plus créative comme entreprise.

4.2.3.3 Culture et climat de l'entreprise

Pour favoriser la créativité organisationnelle, l'entreprise ManuAgri tente de créer une culture organisationnelle permettant aux gens d'exprimer leurs idées et surtout d'en retirer un gain. Cette culture organisationnelle est composée de plusieurs valeurs prônées chez ManuAgri. Parmi les valeurs véhiculées par cette entreprise, on retrouve l'autonomie et la responsabilisation de ses employés. Cette entreprise valorise aussi la créativité et l'innovation et préconise une philosophie d'amélioration continue. La collaboration et l'esprit d'équipe ainsi que la transparence dans les communications, la prise de risque et la valorisation des individus sont toutes des valeurs faisant partie de sa philosophie. Malgré le fait que la rigueur fasse partie des valeurs qu'elle prône, cette entreprise entend faire transparaître plus de rigueur dans ses processus dans le futur.

En comparaison avec la littérature, certaines de ces valeurs sont considérées comme pouvant favoriser la créativité, telle que la prise de risque, le respect, la responsabilisation, l'autonomie et la communication. Encore une fois, soulignons que la littérature ne fait aucunement mention de la rigueur comme valeur à prôner pour favoriser la créativité, mais semble importante pour ManuAgri, comme elle l'était pour ManuCom, car elle permet de mettre en place les idées, entre autres. Au niveau du climat de travail, il semble que celui-ci soit convivial et que les gens n'hésitent pas à donner leurs idées. Par contre, le président souligne vouloir apporter plus d'occasion d'améliorer le climat en changeant les lieux de l'entreprise tel que la cafétéria.

L'entreprise ManuAgri a mis en place une culture d'entreprise prônant des valeurs essentielles à la créativité, dont la prise de risque, l'autonomie et la créativité et l'innovation. D'ailleurs, l'amélioration continue, malgré qu'elle n'ait pas été nommée

spécifiquement, fait partie des valeurs véhiculées par cette entreprise car le président valorise les gens ayant des idées pour améliorer leurs façons de faire, valeur étant reconnue pour favoriser la créativité. De plus, il considère les employés comme étant des sources d'idées intéressantes.

4.2.3.4 Individus de l'entreprise

Dans l'entreprise ManuAgri, les individus, mais surtout leur cohérence avec la culture de l'entreprise, font le succès de celle-ci selon les interlocuteurs rencontrés. L'embauche de personnes autonomes ayant de l'initiative et motivées y est primordiale. De plus, cette entreprise mise sur des employés capables de versatilité, ayant des habiletés manuelles, étant débrouillards, créatifs et ouverts au changement. L'entreprise favorise d'ailleurs un travail axé sur les forces des individus et n'accepte pas de conserver un leader négatif à son emploi, tel que démontré dans l'encadré suivant.

Encadré 16 : Illustrations du type d'individus privilégiés chez ManuAgri

<p>« Un leader négatif, tu ne veux pas garder ça dans l'équipe. » (président)</p> <p>« On veut quelqu'un qui va amener des idées, au niveau du développement des produits, qui va avoir des compétences de pouvoir se débrouiller avec, des fois, pas grand-chose... on est obligés d'avoir des gens qui vont être un peu généralistes. » (directeur général)</p>

Il importe beaucoup, pour le président et le directeur général de ManuAgri, que les gens de l'entreprise soient proactifs, en recherche de solution, ce qui est une caractéristique des gens créatifs (Moghimi et Subramaniam, 2013). Le constat semble d'ailleurs le même pour ManuAgri que pour ManuCom, que, dès l'embauche, l'entreprise met en place des moyens pour favoriser les valeurs qu'elles préconisent, ce qui est favorable à la créativité, en ce qui a trait à la proactivité, dans le cas de ManuAgri. Finalement, notons aussi que les intervenants de l'entreprise discutent de la polyvalence des individus. Certaines

caractéristiques des gens créatifs ont été soulignées dans la littérature mais ne se retrouvent pas dans celles importantes pour ManuAgri, telles que la fluidité, l'originalité et la pensée latérale. Chez ManuAgri, on souligne plutôt vouloir des idées mais on ne semble pas accorder une importance à la qualité de celles-ci.

4.2.3.5 Gestionnaires

Les deux gestionnaires rencontrés chez ManuAgri sont très différents en termes de personnalité et de mode de fonctionnement. D'un côté, le président a un côté créatif considérable et un intérêt marqué pour le développement de l'entreprise, incluant la représentation et la vision future. D'un autre côté, le directeur général est aussi créatif, mais plutôt rationnel et axé sur les actions à exécuter pour atteindre les objectifs. Dans les deux cas, ce sont des gestionnaires tentant de consulter les employés pour des décisions les concernant. Trois autres gestionnaires font partie du comité de direction, soit un directeur financier, un directeur recherche et développement et le fondateur de l'entreprise, maintenant président du conseil d'administration. Cette équipe de direction est diversifiée en termes de talent et de mode de fonctionnement, leur permettant de résoudre les problèmes efficacement.

Pour ce qui est des autres gestionnaires, tels que les contremaîtres et chefs d'équipe, ils reçoivent plutôt des idées d'amélioration des façons de faire. Les employés seront alors consultés mais les idées sont tellement nombreuses que les gestionnaires peinent à en faire le suivi. Certaines idées au niveau du développement de produits peuvent surgir et les gestionnaires vont les considérer, mais ces idées sont très rares et les employés ne seront pas impliqués.

La diversité dans les modes de gestion des principaux gestionnaires de ManuAgri peut aider à l'émergence des idées mais aussi à organiser la mise en place de celles-ci. Cette

diversité au sein du comité de direction peut s'avérer bénéfique pour mener à des débats et générer des idées différentes, utiles et viables.

4.2.3.6 Ressources

Comme plusieurs PME, ManuAgri vit un problème de rareté des ressources. En effet, ses intervenants soulignent qu'ils ne peuvent s'attaquer à d'aussi gros projets que voulus dû aux investissements nécessaires et aux risques encourus. Par contre, des moyens pour dégager les fonds nécessaires pour développer de nouveaux produits sont utilisés. Par contre, le directeur général pense que d'être une PME limite peut-être les ressources, mais que les problèmes dans une grande entreprise sont seulement différents. L'encadré suivant présente des illustrations de la gestion des ressources chez ManuAgri.

Encadré 17 : Illustrations de la gestion des ressources chez ManuAgri

« Au niveau de la R-D, on investit beaucoup, 6 % à 6,5 % de notre chiffre d'affaire. »
 (président)

« On aurait des ressources différentes avec 100 millions de chiffre d'affaires. Par contre, on aurait peut-être des contraintes différentes, les choses vont toujours ensemble. Si tu as 100 millions de chiffre d'affaires, tu as un nom à respecter. » (directeur général)

ManuAgri semblent conséquemment ouverte à accorder les ressources nécessaires pour le développement de produits et à favoriser l'implantation d'idées dans son entreprise par la prise de risque, malgré ses ressources limitées.

4.2.3.7 Structure, systèmes et procédures

Lors de la visite chez ManuAgri, les intervenants ont souligné qu'une transition était en cours au niveau de la structure, des systèmes et procédures. De plus, l'entreprise visait à augmenter considérablement la rigueur dans ses façons de faire passant d'une entreprise

« organisée » à une entreprise « très organisée », selon leurs commentaires. Ils ont ressenti ce besoin d'accentuer cette rigueur pour s'arrimer à l'expansion de l'entreprise.

Au niveau de la structure organisationnelle elle-même, le président souligne qu'actuellement, l'entreprise n'est pas organisée par départements et que cette structure les aide pour faire émerger des idées. Par contre, il semble qu'ils visent à une structure plus définie pour permettre non seulement l'émergence des idées, mais surtout leur implantation. L'entreprise compte d'ailleurs mettre en place un processus plus rigoureux en développement de produits, encore dans le but de s'assurer de mettre en place les idées. L'encadré suivant illustre ces propos.

Encadré 18 : Illustrations sur la structure, les systèmes et procédures

« Ce n'est pas méli mélo, mais c'est moins par département. » (président)

« On veut se structurer plus parce que des fois, aller vite et faire des évaluations et avoir des projets rentables, ce n'est pas évident. » (président)

« Je nous considère moyen-faible au niveau de la rigueur, on est plus laisser-aller. »
(président)

ManuAgri se situe à un point tournant au niveau de sa structure, la structure actuelle lui permettant de faire émerger plus d'idées, mais étant plus difficile à gérer. En effet, pour l'entreprise, bien que les idées émergent, le fait d'être moins rigoureux et organisés leur nuit au niveau de l'implantation des idées, surtout qu'elle compte prendre de l'expansion dans les prochaines années. Dans le futur, cette entreprise pourrait jouir, tout comme ManuCom, des avantages de la petite et de la grande entreprise en étant plus rigoureux, mais en laissant place aux discussions menant vers de nouvelles idées. Une organisation de type transformative est souvent jugée comme plus apte à promouvoir la créativité. ManuAgri possède actuellement une structure de ce type mais semble vouloir maintenant créer des départements et devenir plus hiérarchique. Quelques raisons poussent cette PME à adopter ce type de structure : méconnaissance de d'autres types de structure

organisationnelle, méconnaissance des avantages de la structure actuellement en place, grande connaissance et popularité de la structure hiérarchisée. Si l'entreprise continue en ce sens, elle devra mettre en place des processus lui permettant de faire émerger les idées et de s'assurer que ses gestionnaires soutiendront la créativité dans leurs départements respectifs.

4.2.3.8 Équipes de travail

Le président de ManuAgri évoque continuellement le mot équipe dans nos discussions, à la fois pour parler de toute l'entreprise ou de certaines équipes dédiées. D'ailleurs, cette entreprise n'utilise pas beaucoup l'équipe de travail ou le département mais plutôt des équipes par projet. Ils veulent maintenant dédier une équipe en développement de produits et ont actuellement une équipe de ventes. Malgré que peu d'équipes formelles soient en place, le travail d'équipe est privilégié et fréquent dans l'entreprise. L'entreprise mise aussi sur la diversité au sein des équipes comme elle le fait dans son équipe de direction. Les équipes sont habituellement de petites tailles, avec deux à cinq personnes, mais ils ne font pas de mention précise à ce sujet.

Encadré 19 : Illustrations du travail d'équipe chez ManuAgri

« Ça travaille beaucoup en équipe. » (président)

« On a différents types de gens. » (directeur général)

Pour qu'une équipe soit créative, la littérature souligne l'importance de la diversité dans les équipes, ce qui est présent chez ManuAgri au niveau de la haute direction et dans la conception de nouveaux produits, entre autres. Puisque ManuAgri n'utilise pas les équipes formelles mais plutôt des équipes *ad hoc*, elle se rapproche d'une structure organisationnelle de type transformatif et ce type de structure favorise la créativité. Avec le peu d'information réunie à propos de l'organisation de ces équipes et avec les discussions soulevées dans cette entreprise, tout porte à croire que ces équipes sont peu

organisées et gérées en laisser-aller ou en autonomie, pouvant ainsi les aider à faire émerger plus de créativité au sein de celles-ci. En effet, une rigidité dans la gestion des équipes pourrait inhiber la créativité. Par contre, ce mode de fonctionnement peut s'avérer risqué pour les entreprises selon le type de personnalité travaillant dans les équipes. S'il n'y a pas de diversité dans ces équipes *ad hoc*, le danger est double : soit l'équipe n'aura pas d'idées créatives, soit les idées ne seront jamais mises en place et les ressources seront mal utilisées. ManuAgri semble tout de même savoir comment bien gérer ce genre d'équipes.

4.2.3.9 Ressources humaines

Au niveau des pratiques en gestion des ressources humaines, ManuAgri a une propension à utiliser la gestion par les talents. En effet, les intervenants soulignent répartir les tâches et rôles selon les talents de chacun. De plus, le directeur général de ManuAgri souligne qu'ils sont souvent tributaires des gens à l'intérieur de l'entreprise. Ce fait conduit ManuAgri à adopter des pratiques d'affaires à l'embauche permettant de bien choisir ses employés. Par exemple, elle mettra une emphase élevée sur le choix des employés en fonction de leur cohérence avec les valeurs de l'entreprise. Les intervenants soulignent d'ailleurs que l'entreprise préfère attendre de trouver un employé correspondant à leurs besoins en terme d'adaptation à la culture de l'entreprise plutôt que de choisir une personne disponible. Le directeur général souligne qu'il est important, selon lui, de bien choisir une personne car la probabilité que cette personne demeure dans l'entreprise, à long terme, sera plus élevée.

Pour favoriser la créativité, ManuAgri mise aussi sur le bien-être de ses employés et s'assure que ceux-ci demeurent au fait des informations concernant l'entreprise par l'entremise de leurs gestionnaires, mais aussi via des rencontres formelles de la haute direction à tous les employés. ManuAgri a aussi des politiques de gestion du temps telles que le télétravail et les horaires flexibles. En termes de pratiques en aménagement des

espaces de travail, cette entreprise mise sur l'implantation à venir d'une cafétéria bien éclairée pour que les repas soient propices aux discussions et crée un climat de travail agréable mais n'a pas de lieu particulier pour travailler sur des projets et l'aménagement de ses bureaux a complètement été refait pour permettre le positionnement de plusieurs fenêtres, fenêtres permettant une ouverture vers l'extérieur mais aussi permettant à tous les employés de se voir entre eux et de pouvoir plus facilement communiquer ensemble, même au niveau de la haute direction. L'encadré suivant illustre les propos discutés ci-haut.

Encadré 20 : Illustrations des pratiques en ressources humaines

« On est vraiment tributaires des gens à l'interne. » (directeur général)

« On va répartir selon les talents que chacun a dans l'organisation. » (directeur général)

« Le bien-être des employés c'est important, je veux qu'on ajoute un petit peu plus. »

(président)

Parmi les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place par ManuAgri, certaines favorisent la créativité tels que les communications fréquentes, le travail flexible et l'aménagement de bureaux facilitant la communication. Par contre, les PME telle que ManuAgri mettent souvent l'accent sur le recrutement de gens étant en cohérence avec les valeurs de l'entreprise, ce qui est positif pour certains aspects telle la rétention des employés, mais il existe un danger de recruter des gens toujours semblables, menant à une diminution de la diversité et diminuant ainsi la possibilité d'être créatif. De plus, cette entreprise ne mentionne pas utiliser la formation auprès de ses employés, ce qui serait un avantage pour elle pour s'assurer d'avoir l'expertise nécessaire pour trouver des idées originales.

4.2.3.10 Génération d'idées

ManuAgri, pour générer ses idées, utilise plusieurs outils et sources d'idées variées tels que le remue-méninges, des consultants externes, un programme de suggestions ainsi que l'affichage des idées. Comme plusieurs entreprises rencontrées, le *brainstorming* demeure l'outil le plus utilisé lors de rencontres d'équipe mais d'autres façons de faire de ManuAgri sont intéressantes comme le contact direct avec les utilisateurs du produit plutôt que simplement avec les acheteurs. Elle utilise aussi parfois les produits existants pour les mélanger et en créer de nouveaux. ManuAgri possède également un processus de gestion des idées. Par exemple, les idées devront être acheminées via des responsables recueillant les idées puis les acheminant à un comité de sélection des idées à implanter. Un tableau d'affichage est alors utilisé pour afficher le statut des idées. En vue de favoriser la créativité et l'innovation, elle utilise aussi des sources externes d'idées, tels les clients, les utilisateurs ou les compétiteurs, ou des sources internes d'idées telles que l'arrivée d'un nouvel équipement ou d'un nouvel employé ou des repas partagés entre les employés. Ils font d'ailleurs une analyse très détaillée des compétiteurs à raison d'une fois l'an. L'entreprise utilise aussi des processus tels que les *kaizen* (outil de l'amélioration continue) pour mettre en place certains projets. L'encadré suivant discute des outils de génération d'idées utilisés chez ManuAgri.

Encadré 21 : Illustrations des outils de génération d'idées utilisés chez ManuAgri

« J'ai toute ma liste de nos compétiteurs mondiaux, je les connais tous, je les évalue même presque une fois par année, on fait une évaluation, on regarde où ils se situent, sur quel marché, on les évalue, on cote le degré de dangerosité versus notre marché, puis on les analyse. » (président)

« Le fait d'avoir l'équipement à l'interne, ça ouvre des possibilités et ça amène des nouvelles idées. » (directeur général)

« On a un dîner, quelqu'un émet une idée pour un concept puis il y a quelqu'un d'autre qui ajoute de l'information... on met ça ensemble et on vient soudainement de développer un nouveau produit. » (directeur général)

Les outils de génération d'idées utilisés chez ManuAgri sont variés. Lors des discussions, plusieurs mentions à ce sujet ont eu lieu, prouvant l'importance accordée à l'utilisation de plusieurs manières différentes d'aborder un problème ou de trouver des idées. Ils ont d'ailleurs inventé de nouvelles façons de trouver des outils pour générer de nouvelles idées, ce qui prouve qu'ils sont créatifs dans leur travail.

4.2.3.11 Indicateurs de succès

Lors des entrevues, ManuAgri a souligné d'autres indicateurs ou manifestations de son succès en créativité. Entre autres, la créativité de cette entreprise lui permet de se trouver en meilleure position pour trouver des solutions pour mieux répondre aux besoins de ses clients et pour améliorer des produits existants ou en développer de nouveaux. De plus, elle compte obtenir des brevets pour certaines de ses innovations, prouvant l'originalité de ses idées. Les intervenants soulignent aussi une meilleure satisfaction et rétention des employés causées par l'ouverture aux idées des gestionnaires, une meilleure satisfaction et fidélisation des clients, dues à une constante consultation de ceux-ci pour trouver des idées non seulement originales, mais utiles à leur travail et un meilleur positionnement face à la compétition.

4.2.3.12 Raisons principales de la créativité de ManuAgri

En ce qui a trait aux facteurs les plus importants pour la créativité, on peut noter qu'ils croient en la culture de l'entreprise comme étant un facteur essentiel au succès de la créativité. De plus, ils croient fermement que la direction a un impact majeur sur la créativité au sein de l'entreprise. Pour terminer, à l'instar de l'entreprise ManuCom, les intervenants rencontrés chez ManuAgri affirment que les gens sont d'une grande importance pour favoriser la créativité dans leur entreprise.

Comme l'individu est la source de toute idée (Gumusluoglu et Ilsev, 2009), ManuAgri a misé sur ce facteur en considérant les gens comme étant importants pour favoriser la créativité, tout en étant conscients que l'attitude et les comportements des hauts dirigeants a un impact majeur sur la culture de l'entreprise donc sur les gens y travaillant et donc sur la créativité.

4.2.3.13 Schématisation du développement de la créativité chez ManuAgri

À partir des entretiens effectués chez ManuAgri, il est possible de concevoir le processus de développement et de manifestation de la créativité dans cette entreprise. Le schéma processuel de ManuAgri est présenté à la Figure 4.2. Le schéma présenté est une interprétation de la chercheuse du processus de développement et de la manifestation de la créativité chez ManuAgri.

Dans le cas de ManuAgri, le président ayant des traits d'une personne créative et étant très familier et intéressé par la créativité et l'innovation, celui-ci adopte des comportements créatifs sans nécessairement sentir de pression de l'environnement externe. Par contre, cet environnement externe aura tout de même une influence sur le développement de la créativité car les besoins des clients ont une importance élevée pour les intervenants de cette entreprise. Mais le président agit ici peut-être plus en tant que modèle en étant lui-

même créatif, poussant les autres à être créatifs, sans nécessairement passer par une phase de motivation organisationnelle à la créativité. La créativité se développe donc à travers les comportements du président, puis de ceux des gestionnaires et employés qu'il côtoie, puis par la mise en place de certaines pratiques de gestion, mais surtout d'outils diversifiés pour atteindre une créativité organisationnelle et générer des idées. Par la suite viendra la sélection et l'implantation des idées, étape plus difficile actuellement dans cette entreprise vu le manque de rigueur et la quantité élevée d'idées générées. Par contre, les idées importantes semblent pouvoir s'implanter et procurer les bénéfices attendus tels qu'une offre distincte et un maintien des parts de marché par l'innovation.

Donc, pour ManuAgri, les éléments favorisant le développement de la créativité sont les comportements du président et le l'utilisation de diverses sources d'idées et d'outils de génération d'idées.

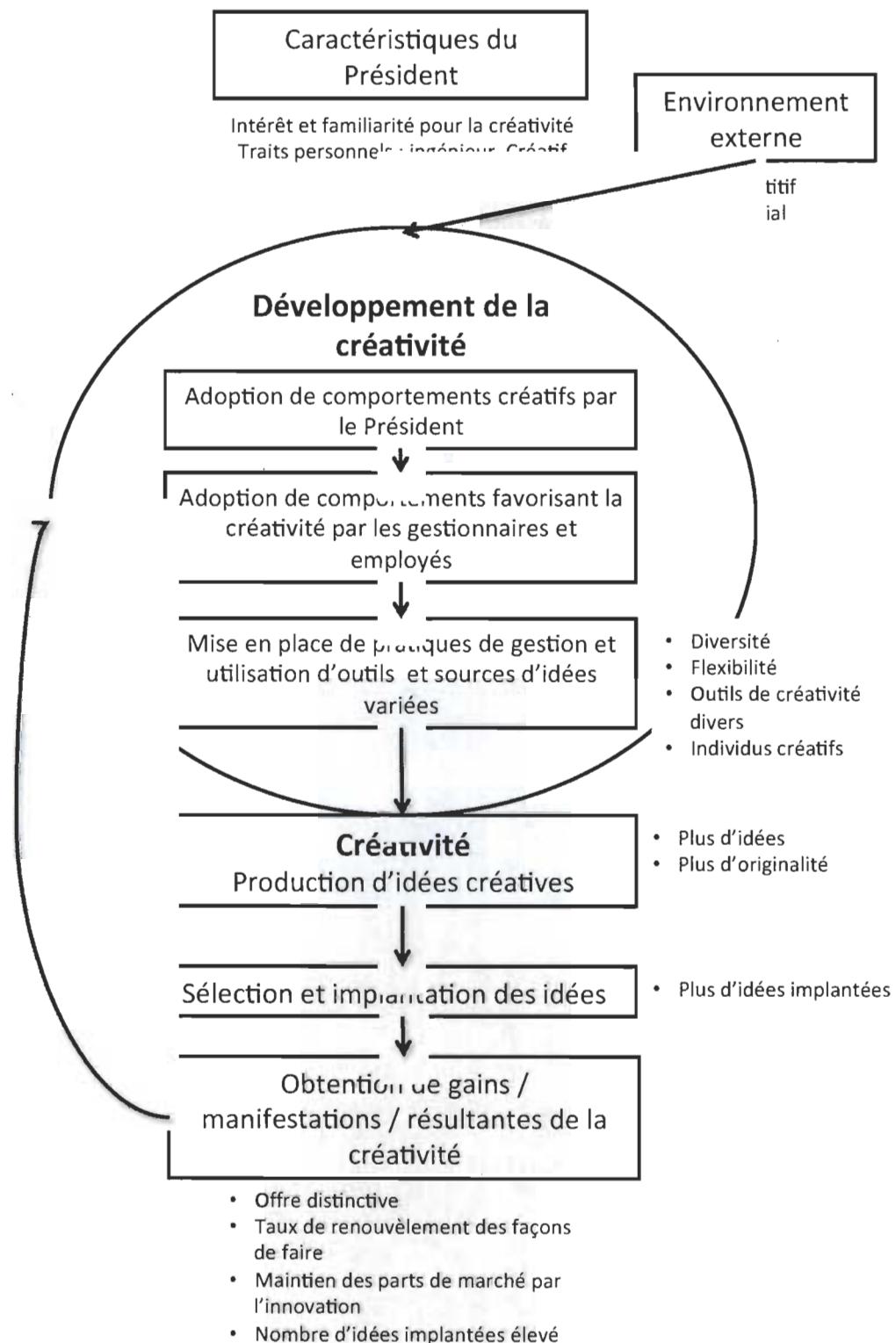


Figure 4.2 : Schéma du développement de la créativité chez ManuAgri

4.3 ManuMach

4.3.1 Caractéristiques générales de ManuMach

ManuMach fabrique de la machinerie diversifiée répondant à divers besoins, mais surtout dans le domaine manufacturier et pour des tâches de manutention ou manipulation de pièces. Elle comptait environ 15 employés lors des entrevues. Cette entreprise répond à quatre critères de qualification sur les sept demandés, dont les trois essentiels : offre distinctive, taux de renouvellement des façons de faire, nombre d'idées implantées et maintien des parts de marché par l'innovation. Trois personnes y ont été rencontrées : le président-directeur général, le directeur adjoint et une employée (conceptrice).

Les questions posées sur les caractéristiques générales des entreprises ainsi que les réponses fournies par ManuMach sont présentés au tableau 4.7.

Tableau 4.7 : Caractéristiques générales de ManuMach

Caractéristiques générales de l'entreprise.	Taille de l'entreprise (nombre d'employés).	15 employés.
	Âge de l'entreprise en années ou mois.	12 ans.
	Prise de décision centralisée ou non.	Comité stratégique et décisions tactiques déléguées aux employés.
	Environnement externe : compétition, incertitude.	Compétition mondiale. Incertitude reliée à la crise économique.

En matière de centralisation des décisions, ManuMach utilise un comité stratégique ou de direction pour ses décisions stratégiques. Les employés participent, de leur côté, aux décisions tactiques en conformité avec certaines règles établies, dont une enveloppe budgétaire. L'encadré suivant illustre le processus de décision chez ManuMach.

Encadré 22 : Illustrations du processus de décision chez ManuMach

« Je te dirais, au niveau des décisions, c'est plus une question de la direction au complet. Même si on a d'autres directeurs qui ne sont pas nécessairement actionnaires, les décisions habituellement se prennent par le groupe de direction. » (PDG)

« ...chaque niveau a sa latitude, donc la latitude technique, la latitude monétaire, en autant qu'ils soient dans l'enveloppe. » (PDG)

L'entreprise ManuMach exerce ses activités dans un marché compétitif. Ses compétiteurs consistent surtout en de grandes entreprises et proviennent de partout dans le monde. Cette organisation se distingue surtout par sa capacité à utiliser sa créativité et à écouter le client.

Du point de vue de ses caractéristiques générales, ManuMach consiste en une petite entreprise en termes de nombre de personnes y travaillant. Par contre, cette petite taille ne l'empêche pas d'être en compétition avec de grandes entreprises, mais son approche créative lui permet de pouvoir jouer dans la cour des grands et d'obtenir des contrats dans lesquels ces grandes entreprises sont aussi envisagées. ManuMach opte pour un processus de prise de décision par palliers, ce qui permet une certaine autonomie aux employés, concept important pour favoriser la créativité. ManuMach vise aussi l'exportation et cherche à se distinguer en offrant un meilleur service ainsi qu'un meilleur produit et en voulant faire les choses différemment par rapport aux autres entreprises. Elle se trouve dans une niche, mais veut augmenter la répétition de certains produits afin d'accroître sa rentabilité.

4.3.2 Caractéristiques du PDG de ManuMach

Le tableau suivant montre les réponses aux questions concernant les caractéristiques du PDG de ManuMach. Les réponses sont illustrées par deux colonnes, soit l'une pour la réponse du PDG lui-même et l'une pour les réponses des autres intervenants rencontrés.

Tableau 4.8 : Caractéristiques du PDG de ManuMach

Éléments	Selon le président	Selon les autres intervenants
Familiarité avec créativité et innovation.	Oui	Oui
Intérêt personnel pour la créativité et l'innovation.	Oui	Oui
Traits personnels favorisant la créativité et l'innovation.	Esprit ouvert. Cherche des solutions. Prend des risques.	Très créatif. Orienté vers les résultats. Esprit ouvert.

Les raisons pour s'être lancé en affaire du PDG de ManuMach nous démontrent pourquoi la culture de son entreprise en est une où la qualité de vie est primordiale : « Mon but, quand on a créé l'entreprise, ce n'était même pas de devenir mon propre patron, d'être riche ou n'importe quoi. Le but premier c'était d'avoir une qualité de vie et d'être bien dans ce qu'on fait et avoir du défi ». De surcroît, ManuMach a à sa tête un PDG créatif, orienté vers les résultats, à l'esprit ouvert, à l'affût des nouvelles technologies et ouvert à la prise de risque. Les autres intervenants de ManuMach s'accordent pour dire que leur PDG est ouvert aux idées et proactif pour trouver des nouvelles idées, donc qu'il possède une certaine créativité.

L'encadré suivant apporte quelques illustrations démontrant certaines caractéristiques du PDG de ManuMach ainsi que la perception de ses employés.

Encadré 23 : Illustrations des perceptions des caractéristiques du PDG reliées à la créativité de ManuMach

« Nous [les gestionnaires], on arrive avec une idée folle et on la lance pareil. Justement parce que cette idée folle-là, souvent, on dit des solutions avec de l'antimatière, qui n'existent pas, mais qui des fois vont finir par arriver avec autre chose... fait qu'on dit... il n'y a pas une idée qui est plus mauvaise que l'autre. » (PDG)

« On ne gère pas par façon de faire, mais beaucoup plus par résultats. » (PDG)

Encadré 23 : Illustrations des perceptions des caractéristiques du PDG reliées à la créativité de ManuMach (suite)

« Je suis un gars qui aime les technologies, qui aime les nouveautés, qui aime créer, qui aime faire des essais. » (PDG)

« Il est très proactif pour amener des nouvelles choses, des nouveautés, des choses comme ça là. » (directeur des opérations)

« Il est très, très ouvert pour que la communication circule pis chacun a un point à apporter, peu importe tu es où dans l'entreprise... » (conceptrice)

Avoir un bon modèle permet aux employés de pouvoir être plus créatifs (Amabile *et al.*, 1996). Donc, le fait que le PDG de ManuMach est considéré comme une personne créative peut permettre à ses employés d'être plus créatifs. De plus, il est ouvert aux idées des autres, ce qui consiste en un élément important pour favoriser la créativité à tous les niveaux de l'entreprise.

4.3.3 Résultats par thème de la grille d'entretien pour ManuMach

Un résumé des résultats par thème est présenté au tableau suivant.

Tableau 4.9 : Résultats par thème de la grille d'entretien pour ManuMach

Thématische	Réponses des intervenants
Définition de la créativité	Philosophie d'entreprise, originalité et nouveauté.
PME	Il y a avantage d'être une PME.
Culture et climat d'entreprise	Prise de risque, respect, débats, rigueur, autonomie, créativité et innovation, amélioration continue, collaboration et esprit d'équipe, transparence dans les communications, valorisation des individus.
Individus de l'entreprise	Ouverts, créatifs, ingénieux, versatiles, différents, expérimentés, passionnés, en cohérence avec la culture.
Gestionnaires	Être de bons modèles, soutenir la créativité, attribution de travail stimulant et être motivateurs.

Tableau 4.9 : Résultats par thème de la grille d'entretien pour ManuMach (suite)

Thématique	Réponses des intervenants
Ressources allouées	Limités en budget et ressources humaines, utilisation de crédit d'impôt, investissement selon les capacités.
Structure, systèmes et procédures	Structure matricielle et simplifiée, importance de la rigueur, procédures en place.
Équipe	Diversifiée, présence de débats, affinités.
Ressources humaines	Horaire flexible, embauche sélectif, formation.
Génération d'idées	<i>Brainstorming</i> , plusieurs outils et sources variés et inventés par eux.
Indicateurs de succès	Meilleure position pour trouver des solutions pour répondre aux besoins des clients. Nouvelles solutions pour mieux concilier travail-famille dans l'entreprise. Satisfaction et fidélisation de la clientèle. Possibilité de vendre un service plutôt qu'uniquement un produit. Meilleure chance de survie. Meilleur positionnement face à la compétition.
Raisons principales	Ambiance de travail, esprit d'équipe, la direction, sélection des gens.

4.3.3.1 Définition de la créativité

Chez ManuMach, la créativité se définit comme une philosophie d'entreprise et représente l'originalité et la nouveauté. Elle consiste aussi à agencer des éléments différemment et à se questionner constamment. La créativité pour eux consiste aussi à voir plus loin et de pouvoir rester réalistes tout en intégrant de nouvelles idées. Le PDG souligne d'ailleurs que la créativité n'est pas nécessairement d'inventer quelque chose, mais de parfois uniquement agencer l'existant pour en faire du nouveau. L'encadré suivant présente ces propos.

Encadré 24 : Illustrations des perceptions de la définition de la créativité chez
ManuMach

« C'est une philosophie d'entreprise et c'est ce qu'on essaie de faire. » (PDG)

« Je te dirais que c'est sortir des sentiers battus, de trouver une solution sans faire comme tout le monde. » (PDG)

« C'est le fait d'apporter des solutions que les compétiteurs ne font pas nécessairement, faire des choses différemment de sorte qu'on peut se démarquer de la compétition. »
(directeur des opérations)

« On n'invente rien. On bâtit avec qu'est-ce qui existe et on agence d'une autre manière pour que ça fonctionne bien. » (PDG)

« Donc c'est un espèce de juste milieu entre l'imaginaire pis le faisable. » (conceptrice)

Le fait que la créativité est définie de plusieurs manières chez ManuMach démontre la diversité des gens de cette entreprise. Par contre, certains points clés se répètent d'un intervenant à l'autre, tel que le fait que la créativité est de faire différent, d'être original ou de « sortir de la boîte ».

4.3.3.2 PME

Pour les intervenants de ManuMach, le fait d'être une PME permet une plus grande créativité que s'ils étaient une grande entreprise. D'abord, l'apprentissage des erreurs passées est facilité vu la disponibilité de l'information et ce, rapidement. Aussi, le PDG souligne qu'il est plus facile, dans une PME, de communiquer la culture. Par contre, pour le directeur des opérations, il n'est pas clair qu'une PME peut facilement être plus créative qu'une grande entreprise dû à la rareté des ressources en PME, mais reconnaît que la PME a un avantage en termes de prise de décision, généralement plus rapides que dans une grande entreprise.

Pour les intervenants de ManuMach, le fait d'être une PME permet aussi une vue globale des projets et ainsi d'être capable, pour les gens impliqués, de constater les impacts de leur travail sur le projet. Ceci permet de mieux gérer les erreurs, d'avoir des idées n'affectant pas le projet global, d'avoir des idées sur une autre section du projet et de favoriser le partage des idées. L'encadré suivant illustre ces propos.

Encadré 25 : Illustrations des commentaires sur les avantages/inconvénients d'être une PME pour la créativité

« C'est plus facile quand tu es une PME de communiquer ton *minding* d'entreprise. Je ne dis pas que ça se fait pas dans une grosse entreprise. Mais ça prend un peu plus de rigueur et de structure. » (PDG)

« Dans les grosses entreprises, on a peut-être plus les moyens pour être créatifs. Les moyens financiers je dis bien, peut-être même certaines ressources aussi. Ici, on est plus limités. Par contre, les décisions se prennent rapidement ici, contrairement à une grosse entreprise... il y a des avantages, des désavantages aux deux, mais j'pense qu'une PME va être plus créative qu'une grosse entreprise. » (directeur de opérations)

Donc, chez ManuMach, on considère que le fait d'être une PME permet d'être plus créative comme entreprise.

4.3.3.3 Culture et climat de l'entreprise

ManuMach est une entreprise nécessitant, de par ses activités, une créativité élevée pour fabriquer des produits originaux (la plupart inexistants) en concordance avec les besoins des clients. En effet, plusieurs des produits qu'elle conçoit n'existaient pas auparavant. La motivation organisationnelle pour la créativité et l'innovation y est donc très élevée et fait partie intégrante de sa culture organisationnelle.

Plusieurs valeurs sont prônées chez ManuMach dont le respect, la présence de débats et la rigueur. L'autonomie et la responsabilisation de ses employés y sont également importantes, tout comme pour les entreprises ManuCom et ManuAgri. La créativité et l'innovation constituent des valeurs piliers essentielles à la survie de cette entreprise. Cette entreprise préconise également une philosophie d'amélioration continue. La collaboration et l'esprit d'équipe ainsi que la transparence dans les communications, la prise de risque et la valorisation des individus sont des valeurs incluses dans sa culture organisationnelle.

L'entreprise ManuMach prend aussi des risques et a mis en place une stratégie de prise de risque. Entre autres, elle va inclure quelques projets visionnaires et évaluer les idées globalement avant de prendre une décision. Elle va aussi faire des tests, donner de la formation à ses employés sur la gestion du risque et participer au programme de crédits d'impôt pour obtenir des subventions visant à les appuyer dans le développement de nouveaux produits.

Le climat organisationnel chez ManuMach est qualifié par les répondants de convivial, voire d'amical et de familial.

4.3.3.4 Individus de l'entreprise

Dans l'entreprise ManuMach, les individus sont choisis très minutieusement. Ces individus doivent posséder des personnalités diversifiées, être ouverts, créatifs, ingénieux, versatiles, différents, expérimentés, mais surtout passionnés et être en cohérence avec la culture de l'entreprise. Le PDG qualifie d'ailleurs ses employés « d'une gamme à part ».

De plus, le PDG souligne qu'il importe pour lui que les employés soient capables de prendre la critique et de vendre leurs idées. En effet, générer une idée ne garantit pas son succès et le fait de recevoir des critiques à son sujet permet de l'améliorer et de retirer toute la valeur de celle-ci. De plus, être en mesure de vendre son idée s'avère important

pour la créativité en ce sens qu'avoir des idées n'est pas suffisant pour qu'elle soit implantée. Vendre son idée augmente les chances que celle-ci puisse être implantée et créée de la valeur pour l'entreprise. Chez ManuMach, on met aussi l'accent sur la polyvalence des individus mais aussi sur les habiletés manuelles des concepteurs de produits. Le fait d'être capables de manuellement exprimer leurs idées les amène à mieux les expliquer, les rendre plus réalistes et à mieux comprendre comment les modifier pour les rendre meilleures. Finalement, il importe pour le PDG que les individus dans son entreprise, et plus particulièrement en développement de produits, soient passionnés par leur travail, élément faisant d'ailleurs partie de la motivation intrinsèque soulignée par Amabile, 1998. L'encadré suivant illustre les propos au sujet des individus chez ManuMach.

Encadré 26 : Illustrations du type d'individus privilégiés chez ManuMach

« Il faut qu'ils soient capables de prendre la critique, il faut quand même qu'ils soient capables d'expliquer à l'opérateur ou au gars de maintenance pourquoi son idée marche, pourquoi son idée ne marche pas. » (PDG)

« Quand la personne à ce petit étincelle-là de dire, moi je veux, c'est pas juste un travail, c'est une passion, c'est quelque chose que j'ai besoin d'essayer de créer quelque chose.

Bien là, c'est là qu'on va les chercher. » (PDG)

Le constat semble d'ailleurs le même pour ManuMach, tout comme pour ManuAgri et ManuCom, que, dès l'embauche, l'entreprise met en place des moyens pour favoriser les valeurs qu'elles préconisent, ce qui est favorable à la créativité en ce qui a trait à la créativité, dans le cas de ManuMach. Finalement, notons aussi que les intervenants de l'entreprise discutent de nouveaux éléments tels que la capacité des individus à vendre leurs idées et la passion pour leur travail, deux caractéristiques permettant plus de créativité. Chez ManuMach, générer des idées originales et différentes semble une habitude intégrée pour plusieurs individus.

4.3.3.5 Gestionnaires

ManuMach considère les idées des employés en s'assurant que ses gestionnaires accordent de la valeur à ces idées, en plus d'être dotée de gestionnaires donnant eux-mêmes des idées farfelues, tout en étant orientée vers les résultats et en n'acceptant pas le micromangement. Les gestionnaires de ManuMach sont donc consultatifs en n'hésitant pas à demander régulièrement l'avis de leurs employés. Les gestionnaires de la haute direction accordent aussi une importance à la bonne communication et est d'ailleurs proactive pour résoudre les problèmes de communication dès qu'ils se produisent. Cette entreprise valorise aussi les individus par la motivation en ayant des gestionnaires motivateurs, ce qui importe pour soutenir un climat organisationnel favorisant la créativité. De plus, les gestionnaires de ManuMach octroient du travail stimulant à leurs employés, selon la conceptrice rencontrée. Finalement, les gestionnaires n'hésitent pas à être de bons modèles créatifs en essayant d'être eux-mêmes créatifs et de sortir des sentiers battus. L'encadré suivant illustre ces propos.

Encadré 27 : Illustrations des gestionnaires chez ManuMach

- « Les dirigeants sont motivateurs, ils motivent le reste de la troupe. » (conceptrice)
- « Oui, mon travail est extrêmement stimulant. » (conceptrice)
- « Nous [les gestionnaires], on arrive avec une idée folle et on la lance pareil. » (PDG)

Le type de gestionnaires présents chez ManuMach adoptent certains comportements pouvant promouvoir la créativité, tels qu'être de bons modèles, soutenir la créativité, attribuer du travail stimulant et être motivateurs. Par contre, malgré leur mention dans la littérature, aucune mention de pratiques en ce ayant trait à la présence d'objectifs clairs, de suivi et rétraction fréquente et de valorisation des contributions individuelles dans l'équipe n'a été mentionné.

4.3.3.6 Ressources

ManuMach se sent souvent limitée en termes de ressources, surtout au niveau des ressources humaines et des budgets, l'empêchant parfois de progresser. ManuMach a aussi une tendance à gérer les ressources mois par mois pour prendre ses décisions de développement d'idées ou de produits.

Par contre, pour certains projets en recherche et développement, ManuMach bénéficie de crédits d'impôt, ce qui l'aide à faire avancer certains projets. Également, ManuMach met à la disposition des concepteurs de produits plusieurs matériaux pouvant les aider à prototyper rapidement des solutions. D'ailleurs, l'entreprise a fait l'acquisition d'un système de prototypage rapide.

Au niveau des ressources en termes de temps, ManuMach a trouvé des moyens de mieux le gérer en délaissant certains projets moins prometteurs ou en disant non à certaines demandes de projet. L'encadré suivant présente des illustrations de la gestion des ressources chez ManuMach.

Encadré 28 : Illustrations de la gestion des ressources chez ManuMach

« Pour certains projets, on va avoir droit à un crédit d'impôts. On peut se permettre un peu plus. » (PDG)

« On a un minimum pour être rentable. Fait que si on voit que le mois va bien, on va faire du développement. » (PDG)

« C'est sûr que si on avait d'autres ressources, des gens qui travailleraient plus en recherche et développement, évidemment que ça peut promouvoir la créativité. »
(directeur des opérations)

« On a beaucoup de matériaux alors quand on veut essayer quelque chose, c'est facile. »
(conceptrice)

« On n'a pas le temps, il refuse des projets. » (conceptrice)

Malgré que ManuMach ressent que la rareté des ressources l'affecte dans son potentiel à être créative, cette organisation semble avoir mis en place des pratiques pouvant permettre de favoriser la créativité malgré ce manque de ressources. Par exemple, elle n'hésite pas à investir dans des systèmes tels que le prototypage rapide et un système ERP. Par contre, le fait que ManuMach gère ses ressources au mois pourrait nuire à la créativité, mais surtout en empêchant que des projets plus visionnaires voient le jour.

4.3.3.7 Structure, systèmes et procédures

ManuMach est une petite entreprise de 15 employés mais il est intéressant de constater qu'elle demeure structurée et rigoureuse dans ses façons de faire. Pour une entreprise de cette taille, il ne s'avère pas fréquent de trouver des procédures standard écrites ou un logiciel de gestion des stocks. Par contre, ManuMach ne semble pas diminuer sa créativité organisationnelle de par l'imposition d'une structure; au contraire, elle semble profiter d'un bon équilibre entre la structure rigoureuse plus fréquente en grande entreprise et la structure légère et flexible de la PME. ManuMach utilise d'ailleurs la structure matricielle. Ce type de structure comporte certains avantages dont la capacité d'amener plus de flexibilité dans l'entreprise.

4.3.3.8 Équipes de travail

Chez ManuMach, des pratiques de gestion des équipes de travail sont mises en place. Cette entreprise favorise d'abord la diversité au sein des équipes et des rencontres multidisciplinaires avec des individus de différentes personnalités et compétences sont organisées pour favoriser la génération d'idées originales. Par contre, cette diversité provoque parfois des débats à l'intérieur des équipes. Les débats sont d'ailleurs évoqués par Ekvall (1996) comme permettant plus de créativité. Malgré cette diversité évoquée par les intervenants, il reste que le PDG est conscient que tous les membres de l'entreprise ont des caractéristiques communes de par les critères considérés à l'embauche mettant un

accent important sur la cohérence avec les valeurs de l'entreprise. Le PDG avoue d'ailleurs que le fait que les employés aient certaines affinités facilite leur gestion. L'encadré 29 illustre le travail d'équipe chez ManuMach.

Encadré 29 : Illustrations du travail d'équipe chez ManuMach

- | |
|--|
| « Il y a des flammèches dans certaines situations. » (PDG) |
| « Ils n'ont pas tous le même style. » (PDG) |
| « Il y a un côté que les gens se ressemblent... » (PDG) |

Pour qu'une équipe soit créative, la littérature souligne l'importance de la diversité dans les équipes, ce qui est présent chez ManuMach en général. Par contre, tel que souligné, le fait que toutes les embauches impliquent le PDG peut réduire cette diversité. L'équipe de développement de produits, de son côté, semble diversifiée, mais cette diversité apporte parfois des discussions enflammées, ce qui ne semble pas mettre en péril la créativité de cette entreprise.

4.3.3.9 Ressources humaines

ManuMach a mis en place des pratiques en gestion des ressources humaines liées à la gestion du temps, telles que le télétravail et les horaires flexibles. Elle a aussi mis en place des politiques de formation afin d'assurer une amélioration continue à moindre coût, par exemple en profitant des compétences des fournisseurs lors de dîners de formation. D'ailleurs, les employés sont questionnés sur les formations qu'ils désirent et un accord est pris avec eux sur les formations qu'ils doivent suivre, selon les besoins de l'entreprise. De plus, l'entreprise finance le club social à hauteur de 50 % pour favoriser les échanges dans un cadre informel.

Au niveau de l'embauche, elle possède un processus de sélection des individus très sélectif incluant, entre autres, plusieurs entrevues et l'utilisation de chasseurs de têtes. Les critères

de sélection des individus travaillant dans cette entreprise sont d'ailleurs variés et consistent à avoir des personnalités diversifiées, à faire preuve d'ouverture, de créativité et d'ingéniosité, de même qu'à avoir une pensée différente, une versatilité, une expérience de travail et une passion pour leur travail. ManuMach favorise les gens qui ont un mélange de créativité et des compétences techniques. Par contre, le critère le plus important pour cette entreprise lors de la sélection des individus consiste en la concordance entre la personnalité de cet individu et les valeurs de l'entreprise. De plus, dès l'entrevue d'embauche et ce, pendant tout le processus d'évaluation de l'employé, la créativité est considérée comme un critère de choix. L'encadré suivant illustre ces propos.

Encadré 30 : Illustrations des pratiques en ressources humaines

« Il faut qu'elle ait une compétence technique, mais il y a gros de fit avec l'équipe. »

(PDG)

« Je dirais que les personnes qu'on sélectionne ici lors de l'embauche, on pose des questions pour voir si la personne est créative. » (directeur des opérations)

« Au niveau formation, on regarde les informations pertinentes. Les gens nous partagent leurs idées quand on a les évaluations. » (PDG)

Chez ManuMach, l'utilisation de pratiques en ressources humaines telles que les horaires flexibles et la possibilité d'assister à des formations les aide à être plus créatifs. De plus, ils utilisent directement le critère de créativité pour embaucher les futurs employés, élément préconisant la créativité organisationnelle.

4.3.3.10 Génération d'idées

Pour la génération d'idées, ManuMach utilise des outils tels que les bien-cuits de projets, le travail en équipe, le remue-méninges, la présentation de dessin ou croquis et le partage d'idées à l'aide d'une application mobile. L'entreprise cherche aussi des idées provenant de sources externes telles que les clients, les formations, les utilisateurs, les fournisseurs,

les compétiteurs, Internet, les programmes télévisés, les lectures et la veille technologique. Quant au développement de nouveaux produits, ce processus est inclus dans le travail quotidien et les projets d'innovation sont choisis et mis en place selon la quantité de travail prévue dans le mois. Cette entreprise s'assure que les employés disposent de ce dont ils ont besoin pour prendre des notes et discuter de différentes idées un peu partout dans l'entreprise. L'encadré 31 illustre quelques outils utilisés chez ManuMach.

Encadré 31 : Illustrations des outils de génération d'idées utilisés chez ManuMach

« On se fait une espèce de bien-cuit sur le projet. » (Madame H)

« N'importe quelle idée est bonne, quand on fait des *brainstormings*, c'est bien important. » (PDG)

« On essaie de mettre des gens qui ne travaillent pas tout le temps ensemble. » (PDG)

« On prend ça en note sur le tableau, on prend ça et on fait des croquis, on présente des choses. Souvent, on y va par présentation *power point* et si on a des idées ou des sections d'équipement, bien, souvent on a une certaine structure au niveau des idées. » (PDG)

« Tous les employés ont un Iphone ici... pour la facilité de prendre des images, stocker l'information, la regrouper. » (PDG)

« Le client est interpellé pour sortir des idées. » (PDG)

ManuMach utilisent plusieurs manières originales pour rechercher des nouvelles idées, tout comme ManuAgri.

4.3.3.11 Indicateurs de succès

ManuMach est confiante que la créativité lui a permis d'obtenir plusieurs bénéfices. Entre autres, cette entreprise a obtenu une meilleure conciliation travail-famille et elle s'est même démarquée dans sa région en obtenant un prix dans cette catégorie (conciliation travail-famille). La créativité a aussi permis à cette organisation de recruter et de retenir des employés clés.

Au sujet des clients, le PDG croit que ceux-ci lui restent fidèles grâce à la créativité dont ManuMach fait preuve, à ses idées ainsi qu'à sa façon de voir les problèmes et d'y apporter des solutions. Le fait d'être créative permet aussi à l'entreprise d'entretenir une relation spéciale avec ses clients. Pour elle, la créativité est essentielle et vitale et lui permet de se distinguer de ses compétiteurs et de faire les choses différemment.

4.3.3.12 Raisons principales de la créativité de ManuMach

Pour ManuMach, les facteurs de succès de la créativité les plus importants consistent en l'ambiance de travail, l'esprit d'équipe, la direction, dont le PDG, et la sélection des gens qui font partie de l'entreprise.

En fait, le climat de travail est souligné ici comme étant important, ce qui avait été souligné par plusieurs auteurs comme étant un aspect permettant la créativité organisationnelle (Moghimi et Subramaniam, 2013; Hunter *et al.*, 2007; Ekvall, 1996). Comme l'individu est la source de toute idée (Gumusluoglu et Ilsev, 2009), ManuMach a aussi misé sur ce facteur en les sélectionnant minutieusement tout en ne négligeant point le fait que la direction donne le ton en ce sens.

4.3.3.13 Schématisation du développement de la créativité chez ManuMach

Pour conclure sur le développement de la créativité chez ManuMach, un schéma processuel est présenté à la Figure 4.3. Le schéma présenté est une interprétation de la chercheuse du processus de développement de la créativité chez ManuMach.

Trois éléments majeurs contribuent à la motivation organisationnelle de ManuMach à être créative. D'abord, l'entreprise est fondée sur le fait que celle-ci a été mise en place pour répondre à des besoins en développement de produits actuellement inexistant dans le marché. Ensuite, le PDG de cette entreprise est créatif et a un fort intérêt pour la

nouveauté, les nouvelles technologies et l'originalité. Finalement, l'environnement externe de cette entreprise est pourvu de compétiteurs étant de grandes entreprises et opérant mondialement. Ces trois éléments mettent donc une pression sur la motivation organisationnelle et, par le fait même, sur le développement de la créativité.

Au niveau du développement de la créativité, tout comme chez ManuAgri, celui-ci passe par les comportements du PDG, provoquant ainsi le même type de comportement chez les autres gestionnaires et les employés. Ces comportements consistent à l'ouverture d'esprit, l'expression des idées, la prise de risque et la recherche de solution. Ce type de comportement amène l'entreprise à mettre en place des pratiques de gestion facilitant l'émergence et la gestion des idées créatives, telles que l'utilisation d'outils de créativité divers, l'investissement des ressources adéquates, l'embauche et la présence d'individus créatifs et diversifiés ainsi qu'une embauche très sélective.

Ce développement de la créativité provoque donc une émergence de la créativité au sein de l'entreprise se traduisant par une production d'idées créatives soumises à une sélection et une implantation. Par la suite, à moyen terme, l'entreprise pourra récolter des gains ou constater des manifestations de la créativité. Dans le cas de ManuMach, ces manifestations se soldent à une offre distinctive, un taux de renouvellement des façons de faire, un nombre d'idées implantées, un maintien des parts de marché par l'innovation, une meilleure réponse aux besoins des clients, de nouvelles solutions pour mieux concilier travail-famille, une satisfaction et fidélisation de la clientèle et de meilleures chances de survie.

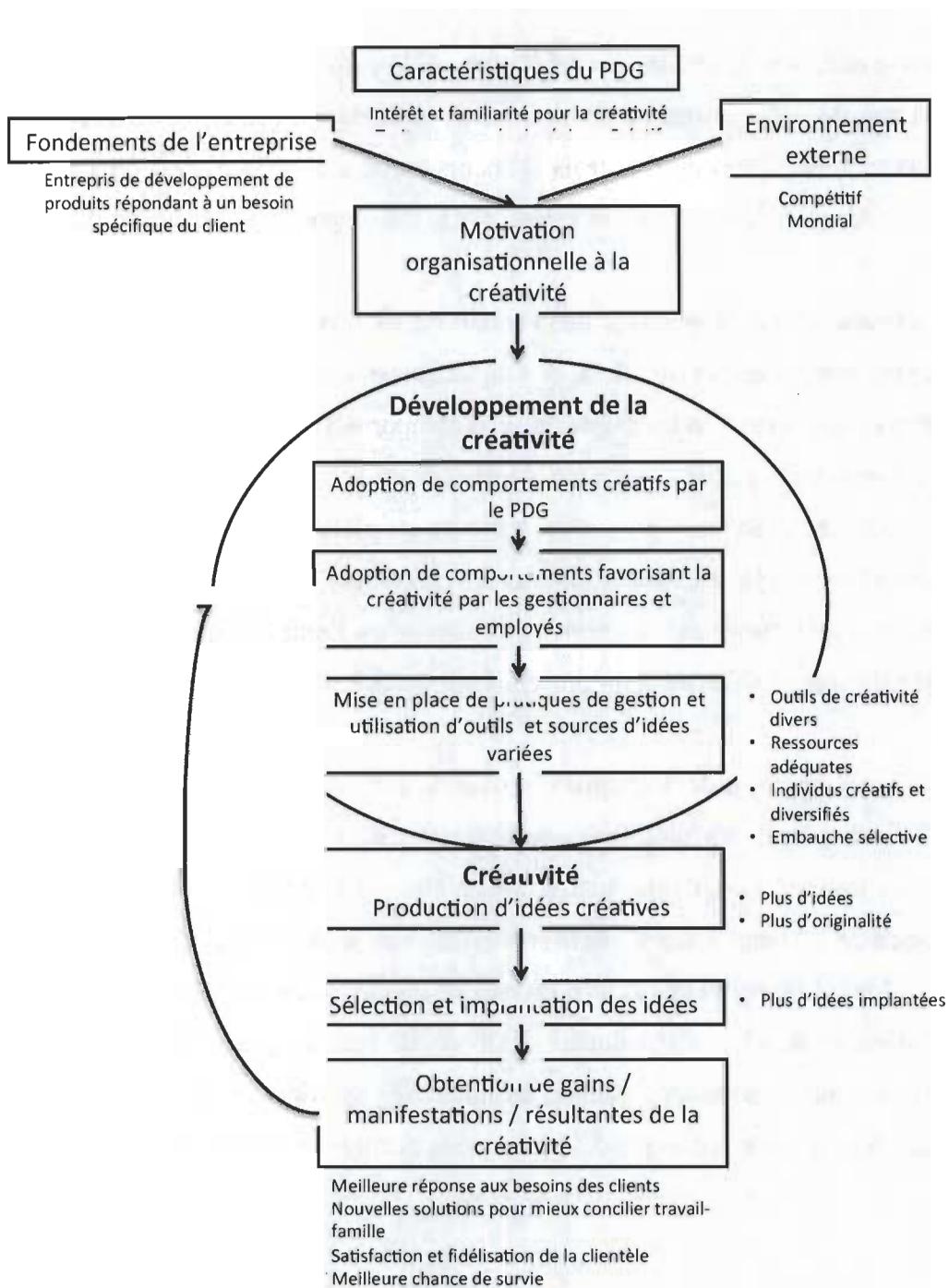


Figure 4.3 : Schéma du développement de la créativité chez ManuMach

4.4 ManuMétal

4.4.1 Caractéristiques générales de ManuMétal

ManuMétal agit en tant que sous-traitant dans le domaine de la découpe de métal. Elle comptait environ 50 employés lors des entrevues. Cette entreprise répond à cinq critères de qualification sur les sept demandés, dont deux critères essentiels : offre distinctive, taux de renouvellement des façons de faire, nombre d'idées implantées et maintien des parts de marché par l'innovation. Trois personnes y ont été rencontrées : la présidente-directrice générale, la directrice des ressources humaines et la directrice des ventes.

Les questions posées sur les caractéristiques générales des entreprises ainsi que les réponses fournies par ManuMétal sont présentés au tableau 4.10.

Tableau 4.10 : Caractéristiques générales de ManuMétal

Caractéristiques générales de l'entreprise.	Taille de l'entreprise (nombre d'employés).	50 employés.
	Âge de l'entreprise en années ou mois.	10 ans.
	Prise de décision centralisée ou non.	Comité de direction et latitude sur les moyens pour les employés.
	Environnement externe : compétition, incertitude.	Compétition locale. Incertitude due à l'impossibilité d'avoir des prévisions.

L'entreprise ManuMétal utilise des comités de direction pour prendre les décisions stratégiques. Elle donne une certaine latitude quant aux moyens utilisés pour que les employés puissent prendre des décisions spécifiques. Par contre, elle tient à ce que des règles précises et claires leur soient transmises afin que leurs décisions soient conformes à ces règles. L'encadré suivant montre ces propos.

Encadré 32 : Illustrations du processus de décision chez ManuMach

« Moi, je suis non négociable. Moi, la destination, c'est moi qui choisis. Mais après, la route que tu prends, je m'en fous. » (PDG)

« On est beaucoup pour la gestion responsabilisante, fait que ça dépend du type de décision. » (PDG)

« Les gens sont autonomes. Par contre, il y a quand même certaines portions où la décision, c'est ça et après, le chemin, bien, on va le dessiner et c'est correct comme ça. »

(directrice des ventes)

ManuMétal est une entreprise moyennement spécialisée car elle ne compte que quelques employés spécialisés mais possède une quantité appréciable d'équipements de précision et technologique. L'entreprise ManuMétal fabrique un type de produit niché où les clients achètent non pas à cause du prix, mais bien pour la qualité et les spécificités du produit.

L'entreprise ManuMétal exerce ses activités dans un marché relativement compétitif. Ses compétiteurs, en particulier d'autres PME, sont surtout locaux. Par contre, ManuMétal se distingue par le type de produits qu'elle offre, soit des produits de très haute précision. La PDG de l'entreprise souligne aussi qu'il n'est pas possible pour elle de travailler avec des prévisions de vente, étant à la merci du marché de ses clients.

ManuMétal est donc une petite entreprise utilisant un processus de décision semi-centralisé car la haute direction est souvent impliquée dans les décisions, mais une certaine latitude est laissée aux employés. La règle de conduite est que les gestionnaires sont ceux devant prendre les décisions importantes. L'environnement externe à l'entreprise est compétitif mais ManuMétal ne prend pas de temps pour analyser celui-ci et met plutôt l'emphase sur sa propre entreprise pour l'améliorer et la rendre plus performante. Il est donc possible que l'environnement externe joue un rôle secondaire dans la pression à la créativité.

4.4.2 Caractéristiques de la PDG de ManuMétal

Le tableau suivant montre les réponses aux questions concernant les caractéristiques de la PDG de ManuMétal. Les réponses sont illustrées par deux colonnes, soit l'une pour la réponse de la PDG elle-même et l'une pour les réponses des autres intervenantes rencontrées.

Tableau 4.11 : Caractéristiques de la PDG de ManuMétal

Éléments	Selon la PDG	Selon les autres intervenantes
Familiarité avec créativité et innovation.	Oui.	Oui.
Intérêt personnel pour la créativité et l'innovation.	Oui.	Oui.
Traits personnels favorisant la créativité et l'innovation.	Autonome, autodidacte, curieuse. Créative. Ouverte aux autres. Prend des risques. Orientée vers le client. Positive. A confiance en ses employés.	Très créative. Très ouverte. Axée sur les résultats et non les moyens.

Quant à la PDG de ManuMétal, cette dernière est autonome, autodidacte et curieuse; elle fait confiance à ses employés, prend des risques, en plus d'être ouverte, créative, orientée vers le client et positive. De plus, elle opte pour une approche consultative. La PDG a une approche différente, à son avis, de comment gérer les gens différents en les considérant comme des gens pouvant apporter de nouvelles idées et façons de voir les choses avant de les juger. La PDG mise également sur l'imitation pour apprendre aux gens à être créatifs.

L'encadré suivant apporte quelques illustrations démontrant certaines caractéristiques de la PDG de ManuMétal ainsi que la perception de ses employés.

Encadré 33 : Illustrations des perceptions des caractéristiques de la PDG reliées à la créativité de ManuMétal

« Je n'ai jamais on a dit : on va faire comme les autres. » (PDG)

« Donc de dire « être hétérogène », oui. Mais il faut que tu sois capable de vivre avec ça. Parce que souvent, souvent, les gens vont dire : « On ne pense tellement pas pareil, lui et moi. Je n'aime pas comment il pense. » Bien là, attends, si tu arrêtais de te dire qu'il y a une histoire de gagnant/perdant... puis au lieu de dire, regarde, c'est un ou l'autre, on se disait c'est un ET l'autre. Ça ferait une méchante différence. Donc, ça dépend comment c'est mené. ». (PDG)

« Puis je crois en eux. Sincèrement. » (PDG)

« Je crois beaucoup plus à l'apprentissage par mimétisme. » (PDG)

« On a vraiment l'ouverture de la direction. » (directrice RH)

« On fait travailler notre créativité, parce qu'on n'a rien que les grandes lignes, elle ne nous dit pas quoi faire et comment faire. » (directrice des ventes)

Avoir un bon modèle permet aux employés de pouvoir être plus créatifs (Amabile *et al.*, 1996). Comme le souligne la PDG, les employés apprennent par mimétisme et le fait que celle-ci soit créative permet aux autres employés de pouvoir avoir un bon modèle et ainsi devenir créatifs eux-mêmes. De plus, la PDG semble très ouverte aux idées des autres, surtout en ce qui a trait au chemin ou moyens à emprunter pour effectuer une tâche, ce qui laisse place à l'autonomie et favorise la créativité. La perception de la PDG et celle de ses employés semblent d'ailleurs concorder et s'entendre sur la créativité et l'ouverture de celle-ci.

4.4.3 Résultats par thème de la grille d'entretien pour ManuMétal

Un résumé des résultats par thème est présenté au tableau suivant.

Tableau 4.12 : Résultats par thème de la grille d'entretien pour ManuMétal

Thématique	Réponses des intervenants
Définition de la créativité	Reliée à l'individu, son état d'âme, se porte en soi.
PME	La PME a un avantage dû aux décisions plus faciles et la communication plus rapide.
Culture et climat d'entreprise	Autonomie, responsabilisation, respect, créativité, innovation, efficacité, collaboration, esprit d'équipe, communications transparentes, valorisation des individus.
Individus de l'entreprise	Savoir-être, créatifs, positifs, proactifs, variés, polyvalents, engagés, intéressés à plusieurs sujets.
Gestionnaires	Soutien aux employés, confiance envers les employés, règles claires, gestion des différences, consultation et appui aux employés. Gestion par les talents comme pratique, porte ouverte, théorie des petits pas.
Ressources allouées	Manque de ressources humaines, budget illimité en début de projet.
Structure, systèmes et procédures	Structurée et rigoureuse, mais flexible.
Équipe	Diversité, multipersonnalités.
Ressources humaines	Embauche selon valeurs, gestion du temps, horaires flexibles, formation plus ou moins organisée, environnement physique : tableaux, salle dédiée.
Génération d'idées	Remue-méninges, cartes heuristiques, équipes multidisciplinaires, affichage des idées, modification et adaptation des idées de l'externe, lecture, formation, observation, rotation des postes, idées des actionnaires, des employés, rencontres hebdomadaires de la haute direction.
Indicateurs de succès	Progresser au niveau de la façon d'être, meilleure conciliation travail-famille, faire valoir un service plutôt que simplement la fabrication d'un produit, croissance. Se distingue de ses compétiteurs.
Raisons principales	Culture d'ouverture de l'entreprise, l'esprit d'équipe, la PDG, les gens et les dirigeants.

4.4.3.1 Définition de la créativité

Les intervenantes de ManuMétal définissent la créativité comme étant propre à chaque personne. Elles reconnaissent aussi que le concept de créativité repose sur le fait d'avoir de l'intuition, de bien se connaître et que la créativité se porte en soi. La créativité consiste aussi à faire les choses à sa manière selon ses besoins et consisterait en un état d'esprit

d'après elles. La créativité, c'est également, selon certaines intervenantes, de créer un besoin. D'après toutes les intervenantes dans cette entreprise, tout le monde est créatif. Pour eux, la créativité passe par l'originalité et le fait de voir plus loin. Cependant, la créativité doit aussi être réalisable et doit servir à atteindre son but et ce, à moindres coûts. L'encadré suivant illustre ces propos.

Encadré 34 : Illustrations des perceptions de la définition de la créativité chez
ManuMétal

« La créativité, je pense que c'est un besoin de réalisation, fait que quand tu as vraiment besoin de réaliser quelque chose, tu n'as pas le choix de devenir créatif pour arriver à tes fins, ou peu importe. » (directrice des ventes)

« La créativité pour moi ça va jusque-là aussi, être assez créatif pour être capable de le réaliser dans les moyens que tu as. » (directrice des ventes)

« C'est le regard qu'on a sur les choses et c'est d'être capables d'adapter des systèmes de façon que ça va nous convenir à nous. » (directrice RH)

« Ce n'est pas de vouloir être créatifs. Mais c'est la résultante. » (directrice RH)

« Je trouve qu'avec créativité il a le mot intuition. » (PDG)

« Fait que c'est un état d'âme. » (PDG)

« Ce n'est pas de trouver des solutions différentes, c'est trouver la solution qui se prête à nous. » (PDG)

« Je suis convaincue qu'on la possède tous, cette créativité-là. » (PDG)

La définition de la créativité chez ManuMétal est particulièrement intéressante de par deux aspects : d'abord, celle-ci se répète d'une intervenante à l'autre et se différencie de toutes les autres définitions de par son accent mis sur la personne, son état d'âme et la possibilité que tout le monde peut être créatif. Ce genre de points n'avaient pas été mentionnés dans les entreprises précédentes et s'avère intéressant pour mieux comprendre la culture de cette entreprise.

4.4.3.2 PME

Pour les intervenantes de ManuMétal, le fait d'être une PME permet d'être plus créatifs. Par exemple, les décisions sont prises plus facilement et les idées vont plus rapidement aux bonnes personnes. De plus, la PDG souligne que les grandes entreprises s'enlisent plus facilement dans leurs systèmes. Par contre, l'une des intervenantes souligne que peu importe la taille de l'entreprise, tout dépend de la culture de celle-ci.

Encadré 35 : Illustrations des commentaires sur les avantages/inconvénients d'être une PME pour la créativité

« Les PME sont bien plus créatives... hors de tout doute. » (PDG)

« ...je pense que ça dépend beaucoup de la culture de l'entreprise. Qu'elle soit petite ou grosse. » (directrice RH)

« [En PME], tu n'as pas 300 personnes à consulter avant de lancer une idée... »
(directrice des ventes)

Donc, chez ManuMétal, on considère en général que le fait d'être une PME permet d'être plus créative comme entreprise.

4.4.3.3 Culture et climat de l'entreprise

ManuMétal tente de créer une culture organisationnelle permettant aux gens d'exprimer leurs idées et surtout, d'en retirer un gain. Plusieurs valeurs sont prônées chez ManuMétal. En ce qui concerne les valeurs promues dans cette entreprise, l'autonomie et la responsabilisation se reflètent dans sa culture, tout comme pour les entreprises ManuCom, ManuAgri et ManuMach. Le respect est l'une des valeurs cruciales dans cette entreprise et en constitue le pilier. La créativité, l'innovation et l'efficacité représentent, pour leur part, des valeurs intrinsèques à tout ce qui est effectué dans cette entreprise. La collaboration et l'esprit d'équipe, les communications transparentes et la valorisation des

individus pouvaient même se ressentir lors des entrevues avec les intervenantes; ces valeurs sont donc bien ancrées dans cette entreprise. Finalement, la rigueur est aussi d'une grande importance et transparaît dans les discussions avec la PDG, entre autres.

L'entreprise ManuMétal est très motivée à être créative aussi grâce aux valeurs de sa PDG. Puisque cette entreprise ne conçoit aucun produit et fabrique plutôt selon les devis de ses clients, celle-ci adopte une approche créative pour résoudre les problèmes, réduire ses coûts et offrir un service hors pair à ses clients. Elle préfère aussi ne pas se comparer à ses compétiteurs et se fie plutôt à son intuition. La directrice des RH affirme aussi qu'elle se sent comme dans un « bouillon d'idées » et dans un milieu où rien n'est impossible. Le climat organisationnel chez ManuMétal est qualifié par les répondantes de très bon. L'encadré suivant illustre les propos concernant la culture chez ManuMétal.

Encadré 36 : Illustrations de la culture chez ManuMétal

« Bien je pense que c'est dans la culture d'entreprise la créativité. » (directrice des ventes)

« On a toujours un souci de l'efficacité dans toutes nos choses. » (directrice RH)

« On a un regard sur les choses. On remet les choses en questions. » (directrice RH)

« En termes de communication, si je réagis mal, c'est un éteignoir à la créativité. »

(PDG)

4.4.3.4 Individus de l'entreprise

Dans l'entreprise ManuMétal, les individus sont choisis en fonction de critères déterminés. Ces individus doivent faire preuve d'un savoir-être exemplaire et présenter de la créativité, de la positivité, de la proactivité et de la diversité. Les individus dans l'usine se doivent aussi d'être polyvalents. Les individus dans l'entreprise sont aussi engagés et s'intéressent à plusieurs sujets.

Il est encore intéressant de constater la polyvalence comme caractéristique des individus dans les PME créatives, caractéristique n'ayant pas été mentionnée dans la littérature mais qui semble faire l'unanimité au sein des PME. L'encadré suivant illustre le type d'individus privilégiés chez ManuMétal.

Encadré 37 : Illustrations du type d'individus privilégiés chez ManuMétal

« Si c'est un poste qui nécessite de la proactivité, jamais je vais embaucher quelqu'un qui n'a jamais d'idées. » (PDG)

« Ça m'est arrivée d'engager des gens qui venaient vraiment chercher leur chèque. Ils ne travaillent plus ici. » (PDG)

Le constat semble d'ailleurs le même pour ManuMétal, tout comme pour ManuMach, ManuAgri et ManuCom que, dès l'embauche, l'entreprise met en place des moyens pour favoriser les valeurs qu'elles préconisent, ce qui est favorable à la créativité, en ce qui a trait à la créativité, dans le cas de ManuMétal.

4.4.3.5 Gestionnaires

ManuMétal a ainsi instauré des pratiques de gestion pour les gestionnaires en ce qui a trait à la gestion en général, mais aussi à la prise de décision, à la gestion de la créativité et de l'innovation, de même qu'aux communications pour favoriser un climat sain.

ManuMétal utilise aussi des politiques de gestion pour privilégier la valorisation des individus dont le soutien aux employés, la confiance envers les employés, la présence de règles claires, la gestion des différences ainsi que la consultation et l'appui aux employés. De plus, ManuMétal a mis en place des règles et des limites claires, ce qui est reconnu comme bon pour la créativité (Amabile, 1998). Les gestionnaires de ManuMétal utilisent aussi la gestion par les talents comme pratique, leur permettant ainsi de mettre l'emphase sur les forces de leurs employés. De plus, les gestionnaires utilisent la politique de la porte

ouverte, soit d'être toujours ouverts à ce qu'une personne se présente à leur bureau pour faire une proposition, peu importe sa place dans la hiérarchie. Chez ManuMach, on travaille aussi avec la théorie des petits pas, c'est-à-dire d'avancer par petites avancées pour sentir le progrès. Ce principe est d'ailleurs évoqué par Amabile comme un principe ayant un pouvoir sur la motivation intrinsèque et donc la créativité (Amabile, 1997, 1998; Amabile et Kramer, 2012; Amabile et Kramer, 2011a). La PDG souligne aussi l'importance, pour un gestionnaire, de savoir bien gérer la diversité au sein des équipes, point souligné dans la littérature comme favorisant la créativité en équipe de travail (Basadur, 2004). Finalement, les gestionnaires de ManuMétal sont consultatifs et participatifs car ils n'hésitent pas à demander l'avis de leurs employés, mais fonctionne par contre sur invitation. L'encadré suivant illustre ces propos.

Encadré 38 : Illustrations des gestionnaires chez ManuMach

« Les règles sont claires, les limites sont claires. » (directrice des ventes)

« Je pense que c'est des gens qui te laissent aller dans les mandats que tu as, ils sont là pour t'épauler si jamais il y a quelque chose. » (directrice des ventes)

« On travaille beaucoup avec les talents des gens. » (directrice des ventes)

« Je suis PDG et ils ne relèvent pas de moi et ils savent que ma porte est ouverte. »

(PDG)

« Donc, ça dépend comment c'est mené [l'hétérogénéité]. » (PDG)

« Jamais, au grand jamais, on va planter quelque chose sans consulter notre monde.
Mais ça fonctionne sur invitation. » (PDG)

4.4.3.6 Ressources

Comme toutes les PME, ManuMétal manque de ressources, surtout de ressources humaines. Par contre, lorsqu'un projet est lancé et débute avec un besoin d'un client ou d'un employé, le budget n'est pas limité dans un premier temps car les intervenantes croient qu'il y a toujours un moyen de créer les ressources nécessaires. Cet aspect de la

gestion des ressources n'avait pas été abordé ainsi dans les autres entreprises et il peut mener à plus de créativité. En effet, de ne pas se mettre de limite lors de la génération d'idées va permettre de pouvoir faire émerger des idées plus originales et différentes, règle d'ailleurs présente dans l'utilisation du remue-ménages (Osborn, 1953). La directrice des ressources humaines souligne aussi que les ressources en temps sont octroyées lorsque nécessaires. L'encadré suivant présente des illustrations de la gestion des ressources chez ManuMétal.

Encadré 39 : Illustrations de la gestion des ressources chez ManuMach

<p>« Encore là, je travaille sur un gros projet, puis on sait ce que ça va nous prendre des ressources, puis ça part d'un besoin d'entreprise, fait que je n'ai pas de barrières encore. » (directrice des ventes)</p> <p>« On a de la place, on a le temps. On a l'espace... ça va se poser et je vais le faire à telle place dans l'année. » (Madame J).</p>
--

ManuMétal semble avoir une culture qui ne l'arrête pas devant une rareté des ressources, ce qui est favorable à la créativité.

4.4.3.7 Structure, systèmes et procédures

ManuMétal consiste en une entreprise hautement structurée et rigoureuse. Elle possède des procédures dans plusieurs départements et elles sont claires, connues et justifiées. De plus, ces procédures sont toujours simples et flexibles. D'ailleurs, toutes les intervenantes soulignent que la structure, les systèmes et les procédures sont flexibles et changeants selon les besoins, ce qui est favorable à la créativité.

Au niveau de sa structure organisationnelle, la PDG souligne que le système est organique, vivant et qu'il doit bouger tout en restant très simple. Par contre, ils ont plusieurs indicateurs de performance pour s'assurer de rencontrer leurs objectifs. D'ailleurs, la PDG

souligne que le fait d'être très structurés laisse place à plus de créativité car l'esprit se libère. Par contre, elle souligne aussi que de monter d'un cran le niveau de structure pourrait mener à une baisse de la créativité. L'encadré suivant illustre ces propos.

Encadré 40 : Illustrations de la structure chez ManuMétal

« [La structure], ça laisse place à la créativité. » (PDG)

Les règles sont claires, elles sont connues de tout le monde. Est-ce que ça fait que c'est moins créatif? Je ne pense pas. » (directrice RH)

« Je pense qu'on est suffisamment structurés et que plus que ça, ce serait un frein à la créativité. » (PDG)

4.4.3.8 Équipes de travail

ManuMétal a mis en place quelques pratiques de gestion des équipes de travail. D'abord, elle mise sur la diversité au sein des équipes, pratique reconnue pour augmenter la créativité (Amabile *et al.*, 1996). La PDG parle d'ailleurs plutôt d'équipe multipersonnalités, en incluant des gens ayant différentes personnalités mais aussi différentes façons de partager leur point de vue.

Pour qu'une équipe soit créative, la littérature souligne l'importance de la diversité dans les équipes, élément présent chez ManuMétal (Amabile *et al.*, 1996).

4.4.3.9 Ressources humaines

ManuMétal a aussi implanté des pratiques en gestion des ressources humaines relatives à l'embauche, la gestion du temps et à l'aménagement de l'environnement physique de travail.

L'entreprise a des politiques d'embauche incluant d'embaucher uniquement des gens ayant un savoir-être en accord avec les valeurs de l'entreprise et hautement compétents. Elle va même jusqu'à privilégier le savoir-être plutôt que les compétences techniques pour s'assurer que la personne sera en cohérence avec les valeurs de l'entreprise. Elle prône aussi la sélection de gens créatifs, proactifs, positifs, versatiles et avec des intérêts diversifiés. De plus, dans cette entreprise, on considère que les employés doivent répondre à un standard élevé en termes de qualité. Dans une PME, il y a parfois des difficultés au niveau de l'embauche et du recrutement, dont le danger d'embaucher des gens ayant toujours le même profil, dû à la présence constante du PDG dans les décisions et pouvant faire en sorte que les échanges seront moins favorables à l'émergence de la créativité. Chez ManuMétal, cet aspect semble être présent, tout comme dans les autres PME rencontrées. Par contre, il semble que ManuMétal soit ouverte à embaucher plus de gens différents et en retire des bénéfices comme de voir autrement les problèmes et apporter de nouvelles solutions.

Les politiques de gestion du temps aident aussi à la créativité et à l'innovation en donnant du temps pour susciter des idées et pour les mettre en place. Elle utilise d'ailleurs un système créé à l'interne pour faire profiter aux employés d'horaires flexibles et ce, à tous les niveaux de l'entreprise.

La PDG se dit mitigée sur l'importance de la formation en ce sens qu'elle comprend que la formation est importante en entreprise mais que, en même temps, il importe d'adapter ce que l'on apprend à notre propre situation. La PDG souligne participer fréquemment à des formations mais qu'il n'y a pas de plan de formation précis pour les employés.

ManuMétal a aussi mis en place un environnement physique encourageant la créativité en fournissant, entre autres, une « chambre de guerre » pour travailler sur un projet spécifique, des tableaux blancs pour partager les idées et plusieurs salles formelles et

informelles pour discuter des différents projets. L'encadré suivant illustre les pratiques en ressources humaines chez ManuMétal.

Encadré 41 : Illustrations des pratiques en ressources humaines

« Bien sûr, je veux qu'ils puissent travailler mais ça s'apprend. Il y a beaucoup de choses qui s'apprennent. » (directrice RH)

« En entrevue, ce qui est beaucoup plus regardé, c'est l'être. La personne avec qui on a à faire. C'est un ressenti. » (PDG)

« Moi, quand j'embauche, là, je ne cherche pas quelqu'un qui veut une paie. Je cherche quelqu'un qui veut venir travailler ici. » (directrice RH)

« Moi, je calcule qu'on est la crème des employeurs. Donc, j'ai le droit à la crème des employés. » (PDG)

« Mes bureaux ici, ils sont aménagés... donc, on est tous très proches. Il y a des aires ouvertes. » (PDG)

« Dans mon bureau, moi j'ai une immense *whiteboard* et là, on part et on a des crayons et on se prend ça en photo. » (PDG)

4.4.3.10 Génération d'idées

ManuMétal a recours à des outils de génération d'idées variés tels les remue-méninges et les cartes heuristiques, ou *MindMap*. Elle utilise aussi des équipes multidisciplinaires et l'affichage des idées pour générer des idées originales et faire le suivi de l'implantation de ces idées. ManuMétal cherche à s'approprier des idées provenant de l'externe pour les modifier et les adapter à ses situations. Par exemple, les intervenantes précisent utiliser la lecture, la formation et l'observation pour trouver de nouvelles idées.

ManuMétal utilise également la rotation des postes au niveau de l'usine, non seulement pour favoriser la polyvalence, mais aussi pour apporter de nouvelles idées d'amélioration et pour innover. Les idées des actionnaires, des employés et les rencontres hebdomadaires

de la haute direction favorisent le partage d'idées entre les départements. L'encadré 42 illustre quelques outils utilisés chez ManuMétal.

Encadré 42 : Illustrations des outils de génération d'idées utilisés chez ManuMétal

« Ça part vraiment plus des actionnaires. Nouvelles machines, nouvelles idées, nouvelles façons de faire, peu importe, je pense que c'est les actionnaires. » (directrice des ventes)

« On a un immense babillard où y peuvent nous écrire toutes leurs demandes puis on leur dit quand est-ce que ça va être fait, puis si on l'accepte, si on le refuse, pourquoi. »

(PDG)

« On va créer des équipes multipersonnalités. Avec un frame de travail. Et là, à partir de là, ils vont avoir un temps donné, ils vont avoir des rôles. » (PDG)

Il est tout de même intéressant de constater qu'une intervenante souligne que la plupart des idées proviennent des actionnaires. Probablement que ce point est valable pour les idées visionnaires mais non dans le cas des idées de plus faible envergure, si l'on se fie aux interventions des autres interlocutrices.

4.4.3.11 Indicateurs de succès

Parmi les résultats que ManuMétal a obtenus grâce à la créativité, les intervenantes de l'entreprise croient que la créativité les a amenées à progresser au niveau de la façon d'être de l'entreprise. Elles croient aussi, en ce qui a trait aux ressources humaines, que la conciliation travail-famille est maintenant beaucoup plus aisée à cause de la créativité utilisée pour la mettre en place et que les employés sont plus enclins à demeurer dans l'entreprise.

Au niveau des clients, la créativité leur permet de faire valoir un service plutôt que simplement la fabrication d'un produit. Cette entreprise, malgré les crises économiques

successives qu'elle a connues depuis plusieurs années, a réalisé des croissances dues, selon les intervenantes, à la créativité de l'entreprise.

Finalement, selon les intervenantes rencontrées, l'entreprise se distingue de ses compétiteurs grâce à sa créativité. L'encadré suivant illustre ces propos.

Encadré 43 : Illustrations des manifestations de la créativité chez ManuMétal

« Dans notre secteur, dans les mêmes organisations que nous autres, je sens beaucoup de, une ligne directrice pis nous autres on est vraiment à côté de la ligne. » (directrice des ventes)

« Tout le monde va donner une connotation monétaire à ça mais ce n'est pas que monétaire. Ça nous permet de garder nos employés. » (PDG)

« Malgré les crises économiques successives qu'il y a eu depuis 2008, nous on vit une croissance. Fait que je pense que ça le démontre. » (Madame I)

4.4.3.12 Raisons principales de la créativité de ManuMach

Les intervenantes de l'entreprise ManuMétal croient que la culture de l'entreprise, par exemple l'ouverture de la haute direction et de tous les employés, est un élément crucial pour sa créativité. De plus, l'esprit d'équipe et le fait de bien fonctionner en équipe permettent de créer et d'innover. La direction constitue aussi un facteur clé de la créativité et certaines des intervenantes soulignent que la PDG serait la clé la plus importante pour la créativité au sein de leur entreprise. La PDG, de son côté, soulignent que les gens et les dirigeants sont les facteurs les plus importants pour favoriser la créativité dans son entreprise.

4.4.3.13 Schématisation du développement de la créativité chez ManuMétal

Pour conclure sur le développement de la créativité chez ManuMétal, un schéma processuel est présenté à la Figure 4.4. Le schéma présenté est une interprétation de la chercheuse du processus de développement de la créativité chez ManuMétal.

Dans le cas de ManuMétal, l'environnement externe semble jouer un rôle secondaire dans la motivation organisationnelle à la créativité. L'élément déclencheur de cette motivation est plutôt relié aux caractéristiques de la PDG elle-même. En effet, cette PDG étant créative, elle adopte des comportements de gens créatifs tels que la génération d'idées et l'ouverture d'esprit, procurant ainsi une base pour le développement de la créativité organisationnelle. Les comportements de la PDG poussent donc les gestionnaires et les employés à adopter des comportements semblables. De plus, la PDG adopte des comportements de gestionnaires favorisant la créativité tels que de soutenir les idées et encourager les idées, ces comportements renforcent la propension des employés à vouloir donner de nouvelles idées. Ensuite, ces comportements portent la PDG et les autres gestionnaires à mettre en place des pratiques de gestion favorisant la créativité telles que l'utilisation d'outils de créativité, l'octroi de ressources illimitées pour débuter un projet et l'embauche d'individus créatifs et proactifs. Le processus de développement de la créativité mènera donc à une production d'idées créatives, donc à la créativité elle-même et s'ensuivront la sélection et l'implantation des idées créatives. Le processus se terminera par l'obtention de gains, de manifestations et de résultantes de la créativité telles que l'offre de produits distincts et un taux de renouvellement des façons de faire, créant par le fait même une motivation supplémentaire à demeurer créatifs.

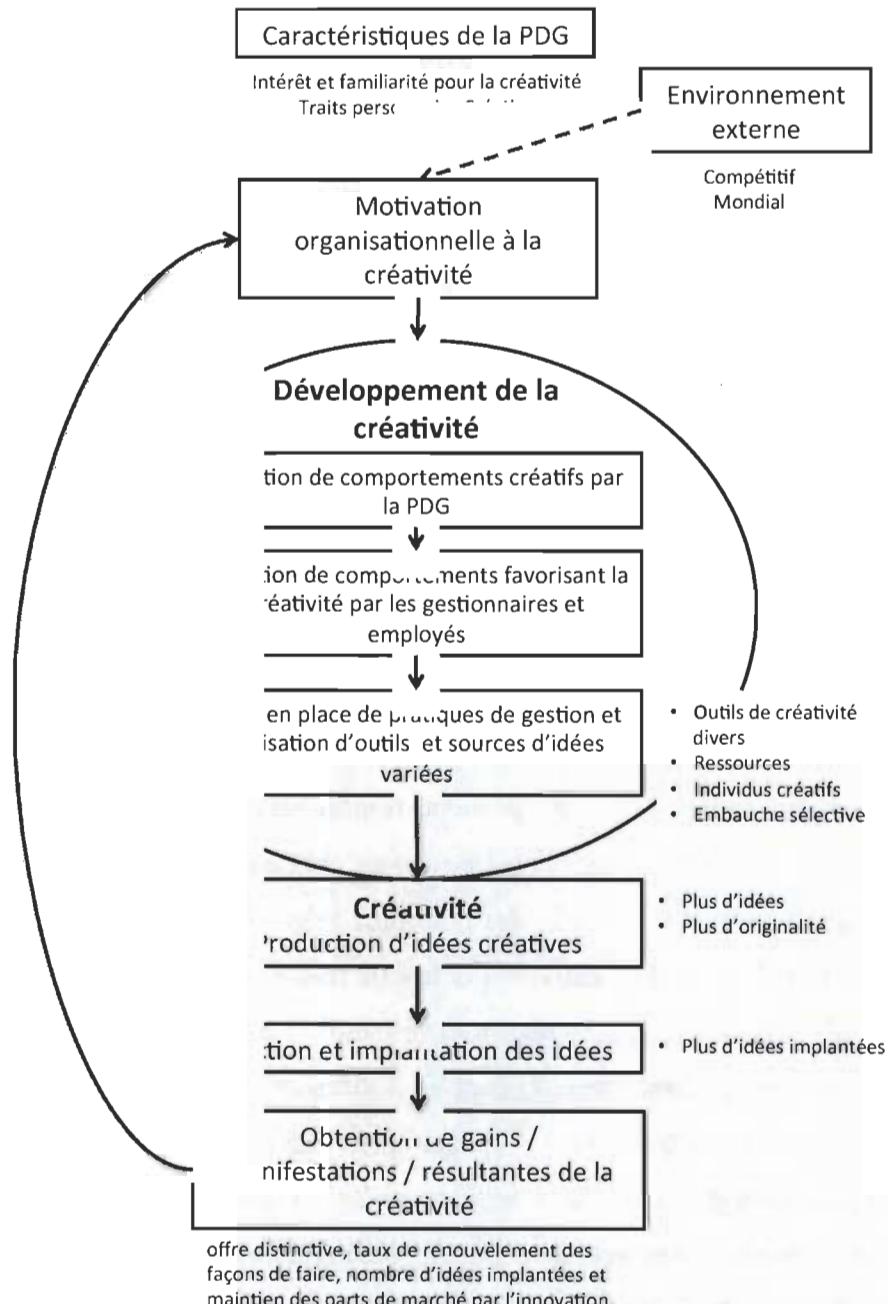


Figure 4.4 : Schéma du développement de la créativité chez ManuMétal

4.5 ManuSanté

4.5.1 Caractéristiques générales de ManuSanté

ManuSanté fabrique un produit pouvant être considéré comme de commodité pour le domaine hospitalier. Elle comptait environ 100 employés lors des entrevues. Cette entreprise répond à cinq critères de qualification sur les sept demandés, dont les trois essentiels : offre distinctive, taux de renouvellement des façons de faire, maintien des parts de marché par l'innovation, nombre d'idées implantées et rétention du personnel. Trois personnes y ont été rencontrées : le vice-président à la recherche et au développement, le vice-président aux finances et un concepteur.

Les questions posées sur les caractéristiques générales des entreprises ainsi que les réponses fournies par ManuSanté sont présentés au tableau 4.13.

Tableau 4.13 : Caractéristiques générales de ManuSanté

Caractéristiques générales de l'entreprise.	Taille de l'entreprise (nombre employés).	100 employés.
	Âge de l'entreprise en années ou mois.	Deux ans.
	Prise de décision centralisée ou non.	Centralisée aux actionnaires pour stratégique et décentralisée pour décisions tactiques.
	Environnement externe : compétition, incertitude.	Compétition mondiale, grandes entreprises. Incertitude reliée à la crise économique.

Au sein de ManuSanté, il n'y a pas qu'un seul PDG mais plutôt quatre vice-présidents actionnaires. Deux des intervenants interrogés font partie de ses quatre actionnaires et vice-présidents. Ces vice-présidents rencontrés sont créatifs chacun à leur manière, ont confiance en leurs employés et sont orientés vers les résultats.

L'entreprise ManuSanté utilise un processus de prise de décision centralisé pour les décisions stratégiques et décentralisé pour les décisions quotidiennes et tactiques. L'encadré suivant démontre le processus de décision chez ManuSanté.

Encadré 44 : Illustrations du processus de décision chez ManuSanté

« Évidemment, tout ce qui est stratégie est très centralisé. On est quatre actionnaires pareils et c'est à ce moment, là, au niveau stratégie, c'est nous autres. » (v.-p. finances)

« Au niveau *day to day*, On est très, très peu impliqués. » (v.-p. finances)

En matière de spécialisation, une grande proportion des employés est spécialisée et plusieurs équipements sont automatisés, ce qui confirme le niveau de spécialisation élevé de l'entreprise.

L'entreprise ManuSanté exerce ses activités dans un marché très compétitif. Ses compétiteurs consistent en de grandes entreprises et proviennent de partout dans le monde. Cette entreprise se distingue surtout par sa capacité à utiliser sa créativité et à écouter le client mais aussi par sa capacité à fournir un produit de qualité au même prix ou plus bas que ses compétiteurs. Les intervenants soulignent d'ailleurs vouloir toujours être en avance par rapport au marché et se donnent les moyens de le faire. ManuSanté, dans les prochaines années, vise à augmenter son chiffre d'affaires par de nouveaux produits et une expansion au niveau géographique.

4.5.2 Caractéristiques des vice-présidents de ManuSanté

Le tableau suivant montre les réponses aux questions concernant les caractéristiques des vice-présidents de ManuSanté. Les réponses sont illustrées par deux colonnes, soit l'une pour les vice-présidents et l'autre pour les réponses de l'autre intervenant rencontré.

Tableau 4.14 : Caractéristiques du PDG de ManuSanté

Éléments	Selon les v.-p.	Selon le concepteur
Familiarité avec créativité et innovation.	Oui	N/D
Intérêt personnel pour la créativité et l'innovation.	Oui	N/D
Traits personnels favorisant la créativité et l'innovation.	Créatifs. Axés sur les résultats. Esprit ouvert. Prennent des risques.	Créatifs dans leur domaine. Orientés vers les résultats. Esprit ouvert.

L'historique de ManuSanté exerce un rôle non-négligeable dans le développement des caractéristiques des vice-présidents de ManuSanté. Ceux-ci ayant été baignés dans un milieu où l'amélioration continue et la créativité était prônées, ils ont probablement pu développer ces caractéristiques et comportements plus facilement que dans une autre entreprise. Dans le cas de ManuSanté, les vice-présidents sont reconnus pour être chacun des créatifs dans leur domaine par le concepteur qui souligne aussi que ceux-ci n'hésitent pas à déléguer des tâches à leurs employés et vont axer leurs interventions sur les résultats attendus. L'encadré suivant apporte quelques illustrations démontrant certaines caractéristiques des vice-présidents de ManuSanté ainsi que la perception du concepteur.

Encadré 45 : Illustrations des perceptions des caractéristiques des VP reliées à la créativité de ManuSanté

« Je dirais créatif sur les façons de faire. Je dirais novateur aussi parce qu'on a des façons de faire très, très innovateur. Je dirais que je ne suis pas un genre de créatif artiste, loin, loin de là. Je n'ai pas cette corde-là. Mais sur la façon de faire, c'est oui.

Oui. Parce qu'on a des choses qu'on fait ici qu'on ne voit nulle part ailleurs. »

(Monsieur M, v.-p. finances entreprise 5)

« Mes employés disent "tu nous laisses beaucoup de corde". » (Monsieur L)

« L'heure qu'ils sont arrivés je m'en fous. S'ils ne sont pas partis, je m'en fous, mais si le projet n'avance pas, ça, je ne m'en fous pas. » (Monsieur L)

« Ils sont créatifs dans chacun de leur domaine. Mais pour les produits, ils se fient beaucoup aux concepteurs. » (concepteur)

Avoir un bon modèle permet aux employés de pouvoir être plus créatifs (Amabile *et al.*, 1996). Les vice-présidents de ManuSanté étant considérés comme des personnes créatives peut permettre à ses employés d'être plus créatifs. De plus, ils sont ouverts aux idées des autres, élément important pour favoriser la créativité à tous les niveaux de l'entreprise.

4.5.3 Résultats par thème de la grille d'entretien pour ManuSanté

Un résumé des résultats par thème est présenté au tableau suivant.

Tableau 4.15 : Résultats par thème de la grille d'entretien pour ManuSanté

Thématique	Réponses des intervenants
Définition de la créativité	Expérience, originalité, voir autrement et plus loin, être en avance, réalisable, processus d'équipe, équilibre originalité / réalisme.
PME	PME a un avantage.
Culture et climat d'entreprise	Créativité et innovation, amélioration continue, prise de risque, respect, débats, rigueur, collaboration, esprit d'équipe, transparence dans les communications.
Individus de l'entreprise	Aimer les défis, bien communiquer, être curieux, ouverts, responsables, passionnés, orientés vers l'action et motivés.
Gestionnaires	Pratiques en créativité et innovation, communication, gestion des risques.
Ressources allouées	Limités en ressources financières, humaines et en temps mais plusieurs pratiques en place pour ne pas trop en souffrir.
Structure, systèmes et procédures	Très structurée et très rigoureuse.
Équipe	Diversifiée, processus d'équipe établis.
Ressources humaines	Pratique pour l'embauche, la gestion du temps, la formation, la gestion des talents, l'aménagement de l'environnement physique de travail.
Génération d'idées	Système de rencontres quotidiennes, <i>kaizen</i> , travail d'équipe, remue-méninges, visites d'utilisateurs, brevets existants, clients, expositions, utilisateurs, fournisseurs, compétiteurs, lectures, comités, rotation des rôles à l'interne, processus de développement de produits, système de transport et covoiturage, <i>ishikawa</i> .

Tableau 4.15 : Résultats par thème de la grille d'entretien pour ManuSanté (suite)

Thématique	Réponses des intervenants
Indicateurs de succès	Garder et recruter des employés, croissance, productivité, répondre plus rapidement aux clients, survie.
Raisons principales	Culture d'entreprise (de talents), autonomie et reconnaissance de la créativité, la direction, sa façon de penser, les gens, le processus de sélection.

4.5.3.1 Définition de la créativité

Les intervenants de l'entreprise ManuSanté considèrent que la créativité demande de l'expérience. On estime aussi que la créativité est reliée à l'originalité en ce sens qu'il faut isoler les éléments existants. Ils considèrent aussi que la créativité est de placer les choses autrement et de voir plus loin, d'être au-devant des autres. Selon eux, la créativité doit être réalisable et elle se fait à plusieurs. Finalement, pour les intervenants, la créativité consiste en un équilibre entre l'originalité et le réalisme, une idée doit donc avoir une valeur sur le marché pour être considérée comme créative. L'encadré suivant illustre ces propos.

Encadré 46 : Illustrations des perceptions de la définition de la créativité chez

ManuSanté

« C'est faire les choses autrement. » (v.-p. Finances)

« Il faut que ça ait un impact pour le client final. Il ne faut pas juste créer pour créer. »
(v.-p. R-D)

« Un produit innovant, ce n'est jamais une personne seule qui fait ça. » (concepteur)

Chez ManuSanté, la définition de la créativité comporte plusieurs éléments pour chacun des intervenants mais certains points reviennent d'un intervenant à l'autre comme l'originalité et le réalisme de l'idée.

4.5.3.2 PME

Chez ManuSanté, on vit une situation particulière en relation avec la taille de l'entreprise. Ayant appartenu à une multinationale, les structures mises en place lors du rachat de l'entreprise étaient de haut niveau. Les intervenants s'entendent donc pour dire qu'ils vivent une situation idéale pour la créativité : des structures de classes mondiales sont en place et la taille de l'entreprise permet une flexibilité et une agilité. Par contre, la plupart s'entendent sur le fait que d'être devenue une PME les aide à être plus créatifs, mais leur nuit en termes d'implantation des idées vu le manque de ressources. Le vice-président recherche et développement souligne par contre que tout se joue dans la culture d'entreprise, qu'elle soit grande ou petite. L'encadré suivant illustre les commentaires obtenus à propos des avantages et inconvénients d'une PME pour la créativité.

Encadré 47 : Illustrations des commentaires sur les avantages/inconvénients d'être une PME pour la créativité

« Quand on est une grosse entreprise, on a un historique. Et puis, il faut aussi avoir de la continuité. Les vendeurs vendent ce produit-là de telle façon. Ce produit-là a fait sa marque parce qu'ils l'ont promu de cette façon-là. La compétition fait ça, nous autres, on fait ça. Chacun de leur côté de la barrière. » (concepteur)

« Ici, on a été capables de prendre tout ce qui était bon des grosses multinationales et de se mettre une agilité, une flexibilité à l'intérieur de ça. » (v.-p. Finances)

« Mais tu peux être une grande entreprise et être créative aussi. Et ça part de la haute direction. Il faut que la haute direction mette les choses en place pour que les gens deviennent créatifs. » (v.-p. R-D)

Donc, chez ManuSanté, on considère, en général, que le fait d'être une PME permet d'être plus créatifs comme entreprise.

4.5.3.3 Culture et climat de l'entreprise

L'entreprise ManuSanté tente de créer une culture organisationnelle permettant aux gens d'exprimer leurs idées. Ayant hérité d'une culture organisationnelle propre à une grande entreprise, ManuSanté bénéficie de divers avantages. D'abord, la culture d'innovation et de créativité était déjà bien ancrée lors des changements d'actionnaires il y a quelques années. De plus, plusieurs pratiques et outils avaient été mis en place pour favoriser cette culture. Finalement, étant maintenant une plus petite organisation, l'entreprise montre une flexibilité pour ajuster les outils et pratiques déjà présents en faisant des outils de plus en plus puissants et ainsi favoriser la créativité.

Plusieurs valeurs sont prônées chez ManuSanté. L'autonomie et la responsabilisation des employés y sont importantes, tout comme pour les quatre autres entreprises rencontrées. La créativité et l'innovation ainsi qu'une philosophie d'amélioration continue constituent des valeurs piliers de cette entreprise, étant non seulement essentielles à sa survie, mais étant ancrées dans son ADN. Le respect, la présence de débats et la rigueur sont aussi de mise. Cette entreprise prône la collaboration et l'esprit d'équipe, de même que la transparence dans les communications. La prise de risque fait partie de sa culture, la portant à innover davantage. Finalement, la valorisation des individus y est importante et se reflète aussi dans la culture de talents implantée dans cette entreprise.

Le climat organisationnel chez ManuSanté est qualifié par les répondants de convivial, voire familial. Entre autres, des activités sociales y sont organisées pendant les heures de travail et les hauts gestionnaires y participent activement.

4.5.3.4 Individus de l'entreprise

Dans l'entreprise ManuSanté, les individus sont choisis très minutieusement. Ceux-ci doivent d'abord être en cohérence avec la culture de l'entreprise. De plus, ils doivent aimer

les défis, bien communiquer, être curieux, ouverts, responsables, passionnés, orientés vers l'action et motivés.

ManuSanté valorise les individus par différents moyens. Entre autres, elle utilise certains critères de sélection des individus afin de s'assurer que ceux-ci vont bien performer au sein de l'entreprise. Ces individus doivent aimer les défis, être expérimentés, ouverts, curieux, bien communiquer, être différents, passionnés, versatiles, responsables, avoir un haut niveau de savoir-être, être créatifs, orientés vers l'action, bien concorder avec les valeurs de l'entreprise, être motivés et talentueux; ils peuvent de plus venir de différentes origines ou avoir des éducations variées.

Le constat semble d'ailleurs le même pour ManuSanté que pour les autres entreprises rencontrées. Dès l'embauche, ces entreprises mettent en place des moyens pour favoriser les valeurs qu'elles préconisent, élément favorable à la créativité, dans le cas de ManuSanté.

4.5.3.5 Gestionnaires

Au niveau des gestionnaires, ManuSanté met en place des pratiques de gestion de la créativité et de l'innovation, des communications et de la gestion des risques.

Des rencontres d'équipe quotidiennes et hebdomadaires, des politiques de développement de produits, comme le processus de développement de produits, l'octroi d'un gestionnaire de projet et d'une équipe par produit, le prototypage rapide, la visite du terrain d'utilisation des produits, de même que l'utilisation des outils de la production à valeur ajoutée tel les *kaizens* sont des pratiques de gestion de la créativité et de l'innovation intégrée par ManuSanté permettant aux employés de donner leurs idées.

La communication est importante pour les gestionnaires chez ManuSanté. Des politiques de gestion incluant des rencontres mensuelles avec les hauts dirigeants, des incitatifs à la discussion, des équipes avec un maximum de 20 personnes, des interactions ou des rencontres quotidiennes, une mise à profit des rencontres un à un avec les gestionnaires, la diminution du nombre des rencontres de la haute direction afin de garder plus de temps pour les employés, la gestion par les talents, l'absence de micromangement, la gestion par objectif et indicateur, ainsi que le suivi constant des objectifs des employés consistent en des pratiques mises en place par cette entreprise favorisant les communications constantes entre les gestionnaires et les employés et permettant le partage des idées.

ManuSanté utilise aussi des stratégies pour la gestion du risque telles que la modification des projets, la réalisation de projets plus risqués et l'exécution de projets en simultané. Pour gérer le risque, ils ont d'ailleurs créé une nouvelle entreprise pour un projet d'envergure à haut niveau de risque. Des tests en laboratoire et des simulations sont aussi utilisés pour prévoir les problèmes éventuels avec ses produits et pour les corriger dès le début des projets. De plus, elle valide ses idées avec le client. Ce type de pratiques permet à la créativité d'émerger en ce sens que la gestion du risque permet d'essayer des idées plutôt que de les rejeter dès le début. L'idée peut alors être raffinée et devenir réalisable.

Les gestionnaires doivent aussi être créatifs eux-mêmes, garder leurs gens motivés et éviter le micromangement. Finalement, s'il faut trancher, les hauts gestionnaires utiliseront une approche autoritaire. L'encadré suivant illustre ces propos.

Encadré 48 : Illustrations des gestionnaires chez ManuSanté

« Et on s'assure réellement qu'ils gardent leurs gens motivés. » (v.-p. finances)

« On veut que nos superviseurs passent beaucoup de temps avec leurs employés. » (v.-p. R-D)

« Il [le chargé de projet] a des interactions à tous les jours avec les gens et puis il a des interactions régulières, même à tous les jours, avec les patrons. » (concepteur)

Le type de gestionnaires présents chez ManuSanté adopte certains comportements pouvant promouvoir la créativité, tels qu’être de bons modèles, soutenir la créativité, être motivateurs et communiquer fréquemment.

4.5.3.6 Ressources

En ce qui a trait aux ressources, comme toutes les PME rencontrées, ManuSanté est limitée en ressources financières, humaines et en temps. Par exemple, le concepteur évoque que la possibilité d’assister à diverses expositions devient plus difficile en petite entreprise. Au niveau des ressources humaines, les intervenants soulignent la difficulté à recruter des employés spécialisés. Par contre, le vice-président finances soulignent qu’il y a une grande équipe travaillant sur le développement de produits actuellement presque plus nombreuses que l’équipe des opérations, phénomène dû au nouveau changement d’actionnaires de l’entreprise nécessitant le développement de nouveaux produits. En termes de temps, l’entreprise se voit parfois dans l’obligation de délaisser une idée par manque de temps, mais n’hésitera pas à donner plus de temps si une idée est excellente et peut rapporter gros. L’encadré suivant présente des illustrations de la gestion des ressources chez ManuSanté.

Encadré 49 : Illustrations de la gestion des ressources chez ManuSanté

« Souvent, avec un produit, il y a des tonnes et des tonnes d’idées puis, tu arrives à un moment donné, c’est que la date de lancement. Ton idée est super bonne mais ça va être la prochaine fois. » (v.-p. R-D)

« On a plus de personnes qui travaillent sur la créativité que de personnes pratiquement qui travaillent à l’opération aujourd’hui. » (v.-p. finances)

Malgré que ManuSanté ressent une rareté des ressources, cette rareté ne semble pas l’affection outre mesure pour générer et intégrer de nouvelles idées. Des pratiques telles que la création d’une entreprise pour gérer le risque sont d’ailleurs mises en place et auront

un impact sur la capacité de l'entreprise à mettre en place des idées prometteuses, malgré ce manque de ressources.

4.5.3.7 Structure, systèmes et procédures

Au sujet de la formalisation, de la rigueur et de la structure, ManuSanté peut être considérée comme ayant un haut niveau de structure car elle a mis en place plusieurs procédures et utilise beaucoup de rigueur dans tous ses processus. De plus, elle compte sur des pratiques en structure et procédures pour favoriser l'implantation des idées.

En matière de rigueur, cette entreprise est très structurée car elle possède plusieurs procédures. Par contre, elle demeure très flexible dans ses procédures. La structure de cette entreprise est de type horizontal avec peu de niveaux hiérarchiques, soit un maximum de quatre niveaux.

4.5.3.8 Équipes de travail

ManuSanté favorise la collaboration et l'esprit d'équipe en proposant du travail d'équipe reposant sur une bonne communication, des rencontres deux fois par semaine et des décisions d'équipe. Le travail d'équipe s'avère un point important pour eux pour favoriser la créativité et l'échange d'idées. De plus, le débat est parfois provoqué pour mettre au défi les équipes et trouver de nouvelles idées. Les débats sont d'ailleurs évoqués par Ekvall (1996) comme permettant plus de créativité. Les intervenants de ManuSanté s'accordent pour dire que les gens des équipes sont diversifiés et ManuSanté accorde aussi une grande importance à la gestion par les talents, qu'elle utilise au niveau des équipes de travail en s'assurant que des gens ayant des talents différents s'y retrouvent. Les équipes utilisent toutes des rencontres fréquentes dans le but d'échanger sur les objectifs à atteindre mais aussi de régler les problèmes dès qu'ils sont perçus. Les équipes comptent un maximum de 20 personnes. L'encadré 51 illustre le travail d'équipe chez ManuSanté.

Encadré 50 : Illustrations du travail d'équipe chez ManuSanté

« C'est l'interaction entre les gens qui fait justement qu'on va avoir une innovation qui va sortir. » (concepteur)

« Il y a vraiment des gens différents. » (v.-p. R-D)

« Il faut avoir une complémentarité des talents. » (v.-p. finances)

« Des *meetings* tous les matins. Et à ce moment-là, il n'y a pas rien qui n'est pas réglé rapidement. » (v.-p. finances)

Pour que ses équipes soient créatives, ManuSanté a intégré plusieurs bonnes pratiques dont la gestion des talents et de la diversité au sein des équipes et l'intégration d'un système de communication fréquente.

4.5.3.9 Ressources humaines

ManuSanté a instauré plusieurs pratiques en gestion des ressources humaines liées à l'embauche, à la motivation des employés, à la gestion du temps, à la formation, à la gestion des talents et à l'aménagement de l'environnement physique de travail.

Le processus d'embauche des individus chez ManuSanté impose une barrière très haute à l'entrée en fonction en procédant à des tests psychométriques et une présentation de l'équipe avant l'embauche. Entre autres, l'un des critères primordiaux des politiques d'embauche inclut la responsabilisation des employés et accorde une importance aux talents désirés par l'entreprise. De plus, pour attirer des employés de qualité, ManuSanté fournit le transport du lieu de résidence jusqu'au travail. ManuSanté utilise aussi une stratégie de recrutement par l'embauche de stagiaires. Également, ManuSanté ne se contente pas d'embaucher des individus de niveau moyen, mais que ceux qu'ils considèrent de haut niveau, les filtres étant énormément serrés pour choisir les candidats affectant parfois leur croissance. Ils mettent aussi l'emphase sur le profil de la personne.

Cette entreprise utilise aussi des politiques de motivation des employés telles que la présence d'un entraîneur sur les lieux de travail, de même que l'accès au transport et au covoiturage pour les employés. Elle met aussi l'accent sur la santé de ses employés, organise des activités sociales pendant les heures de travail et donne des projets stimulants à ses employés.

Les politiques de gestion du temps comme les activités sociales pendant le temps de travail sont aussi utilisées pour susciter la satisfaction des employés, laquelle, à leur avis, apporte créativité et innovation. De plus, donner du temps pour travailler sur des idées, permettre un horaire flexible et éviter le poinçon pour compiler les heures de travail dans l'usine sont des pratiques relatives à la gestion du temps pouvant favoriser la créativité et utilisées chez ManuSanté. En effet, donner du temps fait partie des éléments permettant d'augmenter la créativité (Scott et Bruce, 1994). L'horaire flexible, de son côté, permet aux individus de pouvoir travailler sur des horaires leur permettant de faire correspondre leur temps de travail avec leur période plus créative dans la journée. Finalement, le fait d'éviter les poinçons donne une autonomie et une liberté aux gens en plus de leur affirmer que la direction leur fait confiance, éléments importants pour favoriser la créativité (Amabile *et al.*, 1996).

En ce qui a trait à la formation, cette entreprise lui accorde une grande importance. Tous les employés reçoivent fréquemment de la formation mais ceux-ci sont responsables de leur propre développement.

ManuSanté valorise la culture de talents. Donc, dans ses politiques de gestion, elle détermine le profil de ses employés et gère ceux-ci selon leurs profils et leurs talents pour les faire travailler avec leurs talents plutôt que leurs faiblesses. Les employés sont d'ailleurs évalués plusieurs fois par année pour s'assurer que leurs tâches correspondent toujours à leurs talents et qu'ils sont toujours heureux dans leur rôle.

Finalement, ManuSanté a mis en place un environnement physique de travail permettant la créativité en instaurant un endroit pour l'entraînement physique et un principe d'aménagement des bureaux permettant la communication facile entre les employés. Par exemple, les employés du développement de produits changent de bureaux selon les projets pour lesquels ils travaillent afin d'être près des autres employés travaillant sur le même projet. L'encadré 52 illustre les pratiques en ressources humaines chez ManuSanté.

Encadré 48 : Illustrations des pratiques en ressources humaines chez ManuSanté

- « En même temps qu'on a développé la culture de talent, on engage avec la culture de talent. » (v.-p. R-D)
- « On a en moyenne presque 25 stagiaires par année qui viennent ici. » (v.-p. finances)
- « Tu sais, on veut vraiment avoir la crème de la crème des gens innovateurs. » (v.-p. R-D)
- « Les filtres qu'on met à l'embauche. Souvent, c'est 1 personne sur 10 pour l'usine, 1 personne sur 20, sur 30, pour les bureaux. » (v.-p. R-D)
- « On fait des BBQ l'été. On réunit tous les employés et c'est, nous autres, les v.-p. qui cuisinons. Les gens aiment ça. Les gens viennent avec leurs familles. Puis ça, c'est sur les heures de travail, sur semaine. » (v.-p. R-D)
- « S'il y a des heures à donner, les gens les donnent et quand il faut qu'ils s'absentent, ils s'absentent et c'est tout. » (concepteur)
- « Si ça presse, tu ne seras pas innovateur non plus. ...ici, j'ai du temps. » (concepteur)
- « Ce qu'on dit aux jeunes : vous êtes responsables de votre développement... et c'est rare qu'on dit non aux formations, là. » (v.-p. R-D)

Chez ManuSanté, les pratiques en gestion des ressources humaines liées à l'embauche, à la motivation des employés, à la gestion du temps, à la formation, à la gestion des talents et à l'aménagement de l'environnement physique de travail leur permet de favoriser la créativité. Les pratiques de gestion que ManuSanté a mises en place visent en fait la motivation des employés et rappelons que cette motivation est un élément crucial à la

créativité des individus (Amabile, 1998). D'ailleurs, cette entreprise, parmi les cinq rencontrées, est celle ayant le plus de pratiques au niveau des ressources humaines et, par le fait même, est celle ayant obtenu le meilleur résultat en termes de réponses aux critères de sélection ou manifestations de la créativité. Il y a donc peut-être un lien entre les pratiques en ressources humaines et la créativité organisationnelle.

4.5.3.10 Génération d'idées

ManuSanté utilise divers outils pour favoriser la créativité dans son entreprise. D'abord, elle a mis en place une philosophie d'amélioration continue pour que ces améliorations constantes soient l'affaire de tous. De ce fait, elle a implanté un système de rencontres quotidiennes dans toutes les équipes de l'usine et des réunions deux fois par semaine pour les autres départements. Pour la génération d'idées, des outils tels que le *kaizen*, le travail en équipe, les remue-méninges verbal et écrit ainsi que les visites d'utilisateurs sont utilisés fréquemment. L'entreprise cherche aussi des idées provenant de sources externes telles que les brevets existants, les clients, les expositions, les utilisateurs, les fournisseurs, les compétiteurs et les lectures. Certaines ressources internes telles que des comités de tous les niveaux et une rotation des rôles à l'interne sont également exploitées pour favoriser la créativité. En matière de développement de nouveaux produits, elle utilise un processus défini et assigne un chef d'équipe et une équipe par projet. ManuSanté profite aussi de son système de transport et covoiturage en permettant aux gens de partager leurs idées pendant le trajet. Elle a aussi instauré un système permettant aux employés de changer de poste dans l'entreprise pour pouvoir apporter de nouvelles idées. Finalement, ManuSanté utilise aussi plusieurs outils provenant des outils de la production à valeur ajoutée, tels que l'*ishikawa* et les *kaizen* (outil provenant des outils de l'amélioration continue). L'encadré 53 présente les citations reliées aux outils de génération d'idées de ManuSanté.

Encadré 52 : Illustrations des outils de génération d'idées utilisés chez ManuSanté

« Les plus utilisés, c'est : *brainwriting*, *brainstorming* et *Ishikawa*. » (v.-p. R-D)

« Et puis, on a cinq *vans* qui voyagent les gens... ça discute beaucoup là-dedans. » (v.-p. R-D)

« Les employés, ils se promènent... quand une personne reste toujours à sa place, à un moment donné, elle ne les voit pas les améliorations. » (v.-p. R-D)

ManuSanté possède des connaissances sur les techniques utilisées pour trouver des idées n'étant pas nécessairement présentes dans toutes les PME. L'intégration de la culture d'amélioration continue dont elle bénéficie lui a permis d'introduire ces différents outils faisant maintenant partie de leur quotidien.

4.5.3.11 Indicateurs de succès

La créativité, comme mentionné par les intervenants, a permis à ManuSanté de garder et de recruter des employés clés dans l'entreprise. Cette dernière a aussi pu connaître une croissance à long terme qui ne peut être due qu'à la créativité, selon eux. Les intervenants croient également que la créativité leur permet d'être plus productifs et de répondre plus rapidement aux clients. Finalement, ils pensent que la créativité est essentielle et qu'elle va ultimement aider leur entreprise à survivre.

4.5.3.12 Raisons principales de la créativité de ManuSanté

Selon les intervenants de ManuSanté, les facteurs de succès les plus importants pour la créativité sont la culture d'entreprise, dont la culture de talents. Ils pensent aussi que l'autonomie et la reconnaissance de la créativité sont des clés du succès à la créativité. De plus, les intervenants de ManuSanté considèrent que la direction, en particulier la façon de penser des dirigeants, est une clé des plus importantes pour la créativité dans leur entreprise. Finalement, ils estiment aussi que les gens y sont pour une grande part; le

processus de sélection très sélectif les sert en ce sens pour embaucher des employés en cohérence avec les valeurs de l'entreprise, qui ont la capacité d'apporter de nouvelles idées pour amener l'entreprise plus loin.

4.5.3.13 Schématisation du développement de la créativité chez ManuSanté

Pour conclure sur le développement de la créativité chez ManuSanté, un schéma processuel est présenté à la Figure 4.5. Le schéma présenté est une interprétation de la chercheuse du processus de développement de la créativité chez ManuSanté.

Dans le cas de ManuSanté, trois éléments influencent la motivation organisationnelle à la créativité. D'abord, l'historique de l'entreprise, celle-ci étant précédemment une filiale d'une grande entreprise très structurée, créative et innovante, a d'abord influencé les traits et caractéristiques des vice-présidents en leur inculquant des valeurs prônant la créativité et en les formant sur les divers outils et pratiques de gestion de classe mondiale. Cet historique motive aussi la créativité organisationnelle directement car les résultats de cette entreprise étaient positifs. Deuxièmement, les caractéristiques des vice-présidents influencent la motivation organisationnelle à la créativité car ceux-ci ont une familiarité et un intérêt avec la créativité et l'innovation (obtenue à la fois par l'historique de l'entreprise, des intérêts personnels et du rôle qu'ils jouent dans l'entreprise). Finalement, l'environnement externe étant compétitif et mondial, la motivation organisationnelle à la créativité augmente pour pouvoir se distinguer de cette compétition.

Puisque la motivation organisationnelle à la créativité est présente, le développement de la créativité peut être entamé. Celui-ci passe d'abord par l'adoption de comportements créatifs et d'ouverture aux idées des actionnaires ou vice-présidents en place, puis par l'adoption de comportements semblables à ceux-ci par les gestionnaires et employés. Par la suite, les pratiques mises en place par ManuSanté sont axées sur la mise en valeur de l'individu dans l'entreprise. Ces pratiques de gestion visent la motivation des employés et

consistent à la gestion par les talents, l'octroi de temps pour les idées, la possibilité de profiter de covoiturage ou de transport, les activités sociales sur les heures de travail et des lieux de travail stimulants.

Ce développement de la créativité a donc comme résultat la créativité elle-même ou la production d'idées créatives, originales et utiles. Cette génération d'idées est suivie par la sélection et l'implantation des idées permettant d'obtenir des gains ou des manifestations telles qu'une offre distinctive, un taux de renouvellement des façons de faire, un maintien des parts de marché par l'innovation, un nombre d'idées implantées, la rétention du personnel, une croissance à long terme et la survie de l'entreprise.

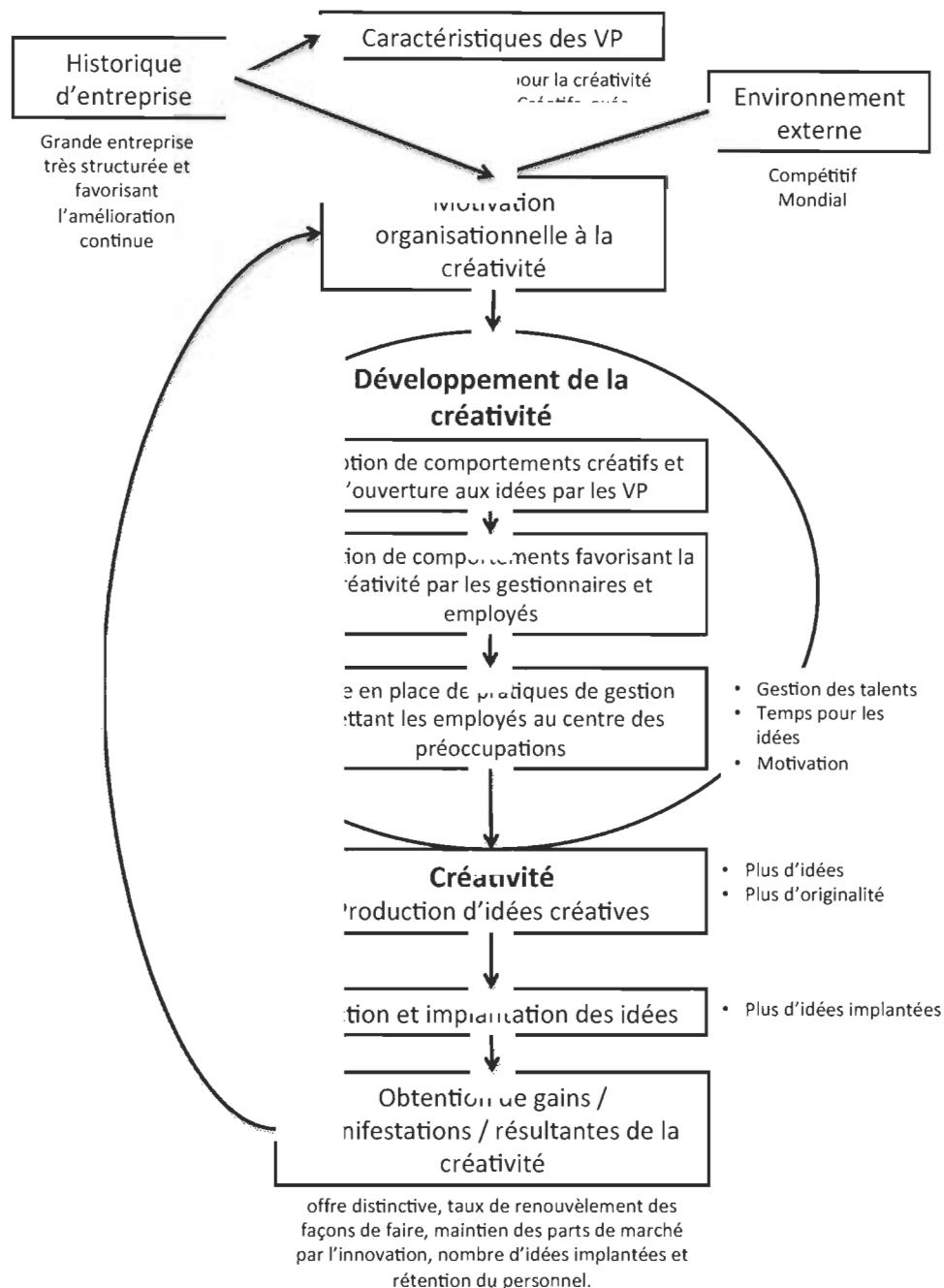


Figure 4.5 : Schéma du développement de la créativité chez ManuSanté

CHAPITRE 5. ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Les prochaines sections présentent l'analyse et l'interprétation des résultats présentés au chapitre 4. Les forces des données qualitatives reposent essentiellement sur la compétence du chercheur lors de l'analyse, que ce soit au niveau de la condensation des données ou à la présentation de celles-ci. Cette analyse est divisée en quatre parties principales, soit l'une sur les manifestations ou résultantes de la créativité des PME créatives, une seconde sur le développement de la créativité dans les PME créatives, une troisième sur les relations entre la créativité et le contexte de la PME et la dernière une présentation de modèle statique et dynamique de la créativité en PME. Concernant le développement de la créativité, cette partie est scindée en trois principales sections : la culture des PME créatives, les pratiques mises en place par les PME créatives et les processus et outils utilisés par les PME créatives. La section à propos du contexte de PME fait les liens entre les caractéristiques des PME et la possibilité d'être créative. La dernière section présente un modèle statique sur les liens entre les valeurs prônées dans les PME créatives et les pratiques permettant de le faire, en plus de présenter un schéma processuel résumant les points importants constatés dans toutes les entreprises rencontrées⁹.

5.1 Manifestations et résultantes de la créativité dans les PME créatives

Lors de l'enquête avec les experts, les manifestations, c'est-à-dire les facteurs, caractéristiques ou résultats distinguant des PME créatives des non créatives, ont été recherchées dans le but de reconnaître, par l'externe, une PME créative. À ce stade de la recherche et après avoir eu l'occasion de consulter et de discuter avec les intervenants des PME créatives, certaines résultantes de la créativité, visibles uniquement de l'interne, ont pu être ajoutées à la liste.

⁹ Pour alléger le contenu du texte du présent chapitre, l'annexe E, tableau E5.1 présente quelques exemples supplémentaires des chemins de preuve des affirmations, c'est-à-dire les relations entre les affirmations de l'analyse et les citations des participants interviewés.

Le tableau 5.1 montre la liste complète des manifestations et résultantes de la créativité mentionnées à la fois par les experts et les entreprises. Il démontre aussi quelles entreprises soulignent quelles manifestations. L'analyse de ces résultats suit le tableau.

Tableau 5.1 : Manifestations et résultantes de la créativité des PME créatives

Manifestation / résultante	Experts	ManuCom	ManuAgri	ManuMach	ManuMétal	ManuSanté	Total
Offre de produits et de services distincts.	X	X	X	X	X	X	6
Taux de renouvellement des façons de faire.	X	X	X	X	X	X	6
Impact des innovations sur le marché ciblé.	X	X	X	X		X	5
Impact des innovations sur la société en général.	X						1
Nombre élevé d'idées implantées ou commercialisées par période.	X	X	X	X	X	X	6
Habileté à attirer et retenir des employés clés.	X					X	2
Pourcentage de croissance par année par rapport au marché.	X				X		2
Meilleure position pour trouver des solutions pour des problématiques internes.		X			X	X	3
Meilleure position pour trouver des solutions pour répondre aux besoins des clients.	X	X	X			X	4
Meilleure position pour améliorer les produits existants ou en développer de nouveaux.	X	X				X	3
Obtention de brevets.			X			X	2
Nouvelles solutions pour mieux concilier travail-famille dans l'entreprise.				X	X		2
Meilleure satisfaction et rétention des employés.	X	X				X	3
Satisfaction et fidélisation de la clientèle.			X	X			2
Possibilité de vendre un service plutôt qu'uniquement un produit.				X	X		2
Meilleure chance de survie.				X		X	2
Meilleur positionnement face à la compétition.	X	X	X	X			4
Total	7	10	11	11	9	12	

Les sept premières manifestations du tableau, c'est-à-dire celles ayant été nommées par les experts, ont déjà faites l'objet d'une discussion approfondie au chapitre 3.

D'abord, notons que les conséquences de la créativité nommées par les intervenants rencontrés sont plutôt des résultantes qualifiées ici d'« intermédiaires ». En effet, elles sont des conséquences directes de la créativité pouvant mener vers une retombée plus concrète et visible (manifestation visible par l'externe), mais ce lien n'est pas nécessairement direct et explicite pour les entreprises rencontrées. La Figure 5.1 illustre ce propos. Une discussion des manifestations et résultantes soulignées par les intervenants suit.

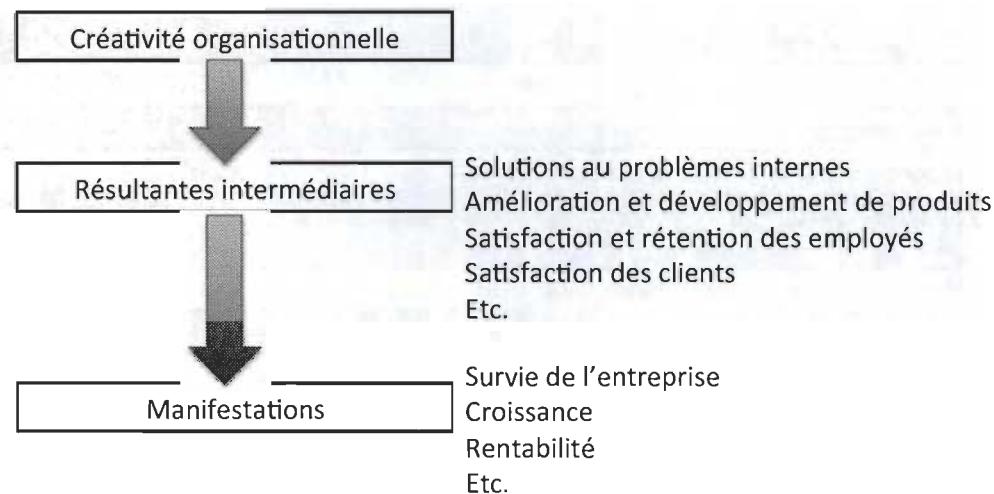


Figure 5.1 : Relation entre les manifestations, les résultantes et la créativité organisationnelle

5.1.1 Meilleure position pour trouver des solutions pour des problématiques internes

Trois entreprises soulignent que la créativité leur permet de trouver des solutions pour des problématiques internes. En fait, il est tout de même surprenant que toutes les entreprises n'aient pas discuté de ce bienfait. L'une des raisons est probablement la perception qu'ont les entreprises de la créativité. Souvent, celle-ci est reliée à la conception de nouveaux produits. D'ailleurs, les trois entreprises soulignant cette manifestation ont en place des processus d'amélioration continue plus rigoureux. ManuCom a un département dédié à l'amélioration continue, ManuSanté en fait un cheval de bataille depuis quelques années

et l'a intégrée au travail quotidien et ManuMétal a mis en place un système d'amélioration continue simple, basée sur les suggestions des employés. Les solutions aux problématiques internes sont souvent celles trouvées dans un processus d'amélioration continue. Les PME créatives peuvent donc trouver des solutions à des problématiques internes, mais il s'agit ici d'une résultante qui mènera peut-être à une manifestation visible par l'externe, mais le lien n'est pas explicité par les entreprises rencontrées. L'encadré suivant illustre cette résultante chez ManuCom.

Encadré 53 : Illustration des solutions aux problèmes internes

« Si on n'a pas l'outillage pour le faire, on va trouver un outil pour le faire entre temps. »
(directeur R-D, ManuCom)

5.1.2 Meilleure position pour trouver des solutions pour répondre aux besoins des clients

Quatre des cinq entreprises soulignent que la créativité leur permet de mieux répondre aux besoins des clients. Le fait d'être créatif peut en effet permettre de trouver de meilleures solutions en général. Pour permettre, par la même occasion, de mieux répondre aux besoins des clients, cette créativité doit être utilisée pour voir autrement les besoins des clients, ce qui peut ne pas être possible pour une entreprise non créative. Les entreprises rencontrées dans les études de cas possèdent cette capacité de comprendre leurs clients, en utilisant différentes façons de le faire. ManuMach et ManuAgri, pour leur part, soulignent avoir une relation de partenariat avec leurs clients, ce qui leur permet d'échanger des idées avec ceux-ci et de pouvoir mieux répondre à leurs besoins. Entre autres, ManuAgri utilise parfois les installations de ses clients pour tester ses produits en leur permettant de se procurer de nouveaux produits à prix moindre, tout en participant à la conception de ces produits. D'un autre côté, ManuSanté pousse cette notion et consulte les utilisateurs de ses produits, allant jusqu'à les suivre dans leur travail quotidien. Cette méthode leur permet de répondre non seulement aux besoins des clients, mais à une partie

considérable des parties prenantes des projets de développement de produits qu'ils mettent en place. Elle peut aussi leur permettre de trouver de nouveaux besoins et ainsi concevoir de nouveaux produits. D'ailleurs, ils ont un projet de développement d'un produit unique au monde décelé avec ce type de méthode et pouvant les amener vers de nouveaux marchés profitables. Pour sa part, ManuCom utilise son réseau d'agents de vente pour récolter les besoins des clients et ces agents communiquent fréquemment avec le reste de l'entreprise. N'étant pas toujours la meilleure méthode, le contact direct des développeurs de produits avec les clients étant à privilégier, la participation à des expositions sur le domaine par des intervenants impliqués directement dans le développement de produits a été débuté dernièrement dans cette entreprise, mais les retombées de cette pratique ne sont pas encore identifiées. Donc, les PME créatives peuvent trouver de meilleures solutions pour répondre mieux aux besoins des clients, mais, encore une fois, un lien direct avec une manifestation visible et concrète n'a pas été fait par les entreprises rencontrées. L'encadré suivant illustre comment les entreprises croient que la créativité leur permet de mieux répondre aux besoins des clients.

Encadré 54 : Illustrations de la réponse aux besoins des clients

« Les clients viennent nous chercher surtout par rapport à nos idées, par rapport à notre façon de voir les problèmes, par rapport à trouver des solutions, par rapport à notre processus. De quelle manière aussi on l'adresse. » (PDG ManuMach)

« ... tous nos clients, quand on l'a présenté, ils ont tous dits "Wow!". » (PDG ManuAgri)

5.1.3 Meilleure position pour améliorer les produits existants ou en développer de nouveaux

Trois entreprises soulignent que la créativité leur permet d'améliorer des produits existants ou d'en concevoir de nouveaux. En fait, la créativité est souvent vue comme l'une des étapes préalables au développement de produits. Pouvoir améliorer ou

développer de nouveaux produits est souvent l'une des premières raisons évoquées pour introduire plus de créativité dans l'entreprise. Le fait que les PME créatives rencontrées soulignent pouvoir améliorer ou concevoir des produits par la créativité était donc prévisible, mais toutefois rassurant. Ce qui est par contre au-delà des retombées habituelles est la conception, par ManuSanté, d'un produit unique dans le marché, ce qui est souvent l'objectif ultime des entreprises mettant en place une culture, des pratiques, des processus et outils favorisant la créativité. Par contre, outre d'améliorer ou de concevoir de nouveaux produits, encore faut-il que ces produits rencontrent les critères de créativité, c'est-à-dire être nouveaux, mais aussi utiles, donc qui ajoutent de la valeur pour le client, ce qui s'avère essentiel pour se distinguer des compétiteurs. Les PME créatives sont donc en meilleure position que les PME non créatives pour améliorer ou développer de nouveaux produits qui se distingueront de la concurrence. Ici encore, cette résultante ne garantit pas de résultats visibles. L'encadré suivant illustre les résultats obtenus en amélioration de produits ou en développement de nouveaux produits.

Encadré 55 : Illustrations de l'amélioration et du développement de produits

« Donc je pense que là, ça fait quatre produits différents depuis septembre, donc là, je peux dire que oui, cette année-là a été créative. » (PDG ManuCom)

« On va être la seule entreprise au monde à faire ça. Ça, c'est *out of the box*. C'est bien différent de ce qui existe aujourd'hui sur le marché. » (v.-p. R-D ManuSanté)

5.1.4 Obtention de brevets

Deux entreprises soulignent que la créativité leur a permis de soumettre des projets pour obtenir un brevet. Cet objectif n'est pas fréquemment souligné peut-être parce que le processus de brevet est complexe, n'apporte pas nécessairement les retombées escomptées et concerne uniquement un type d'innovation précis. Comme la plupart des entreprises interrogées manque de temps, il est possible que la plupart préfèrent travailler sur des projets plus stimulants. Par contre, pour un intervenant de ManuSanté, la perspective

d'obtenir des brevets en son nom personnel semblait relever d'une certaine importance; on pourrait donc croire que cette opportunité pour les employés aurait un impact sur leur rétention dans l'entreprise. Dans la littérature, il n'a pas été souligné que l'obtention de brevet était l'une des manifestations de la créativité, mais puisque la créativité consiste à générer des idées nouvelles et utiles et que les brevets représentent une reconnaissance d'une idée nouvelle (mais pas nécessairement utile), cette manifestation pourrait être utilisée pour distinguer une entreprise créative. Par contre, nous pourrions peut-être penser que les brevets seront appelés à disparaître dans le futur, dû à la vitesse accélérée des changements dans le marché maintenant mondialisé, le processus fastidieux et lent d'obtention de brevets et les méthodes de brevet étant différentes d'un pays à l'autre. Les PME créatives sont tout de même en meilleure position que les PME non créatives pour obtenir des brevets, mais ces brevets, encore une fois, ne garantissent pas le succès de l'entreprise. L'encadré suivant illustre l'obtention de brevet comme résultante de la créativité.

Encadré 56 : Illustration de l'obtention de brevet comme résultante de la créativité

« Alors, on a innové, on fait même une demande de brevet pour ce produit-là. » (PDG
ManuAgri)

5.1.5 Nouvelles solutions pour mieux concilier travail-famille dans l'entreprise

Deux entreprises soulignent que la créativité leur a permis de trouver de nouvelles solutions pour mieux concilier travail et famille pour les employés de leur entreprise. Un questionnement peut se poser en ce qui a trait à la conciliation travail-famille. Est-ce que la conciliation travail-famille consiste en une pratique à mettre en place pour favoriser la créativité ou est-elle une conséquence de celle-ci? L'une des entreprises rencontrées, ManuMétal, soulève que la créativité est préalable à la conciliation travail-famille car elle leur a permis de trouver de nouvelles façons originales de permettre à leurs employés de mieux concilier travail et famille. Pour ManuMach, le lien est moins évident et il s'agit

plutôt d'un processus en boucle permettant à la fois de trouver des solutions originales pour mieux concilier travail-famille, cette conciliation étant une bonne pratique pour amener plus de créativité des employés et donc, d'améliorer la conciliation travail-famille par de nouvelles idées pour le faire. Les PME créatives peuvent donc s'attendre à obtenir de meilleurs résultats en conciliation travail-famille, mais on ne peut relier la conciliation travail-famille avec des retombées telles que la croissance ou une meilleure rentabilité à partir des données obtenues dans le cadre de cette recherche. L'encadré suivant illustre la conciliation travail-famille comme résultante de la créativité.

Encadré 57 : Illustration de la conciliation travail-famille comme résultante de la créativité

« La première chose qui me vient à l'idée, c'est toute la conciliation travail-famille qui a été faite, c'est vraiment exceptionnel pour une compagnie dans notre domaine, on a des cartes d'horaire diverses, c'est créatif. » (directrice RH ManuMétal)

5.1.6 Meilleure satisfaction et rétention des employés

Trois entreprises ont souligné obtenir une meilleure satisfaction et rétention de leurs employés à cause de la créativité. Encore une fois, un questionnement peut être soulevé quant au fait que la satisfaction ou la rétention des employés peut être à la fois une cause ou une conséquence de la créativité. D'abord, le vice-président finances de ManuSanté souligne que la créativité est nécessaire pour réussir à trouver de bons employés et à les garder. D'un autre côté, les PDG de ManuMach et ManuMétal soulignent que le fait d'être une entreprise créative permet de garder les employés en leur permettant de donner leurs idées et d'être reconnus pour celles-ci. D'ailleurs, les experts, lors du Delphi, avaient aussi souligné la rétention des employés comme une manifestation de la créativité. Donc, les PME favorisant la créativité peuvent s'attendre à obtenir une meilleure satisfaction et rétention de leur personnel, mais, encore une fois, les retombées visibles ne sont pas

directement reliées à cette résultante. L'encadré suivant illustre le lien entre la satisfaction et la rétention des employés et la créativité.

Encadré 58 : Illustrations de la satisfaction et rétention des employés dues à la créativité

« Il faut qu'on soit innovateurs et très créatifs pour pouvoir réussir à trouver des gens comme ça. » (v.-p. finances, ManuSanté)

« Je pense que la rétention de personnel, ça en est un aussi un bénéfice de la créativité. »
(PDG, ManuMach)

« Je pense qu'on est créatifs, parce que... mon premier employé est encore ici; mon deuxième; mon troisième... » (PDG, ManuMétal)

5.1.7 Satisfaction et fidélisation de la clientèle

Seulement deux entreprises soulignent obtenir une meilleure satisfaction et fidélisation de leur clientèle. De plus, ManuMach est la seule entreprise à relier directement la créativité à la satisfaction de la clientèle. La satisfaction du client passe par plusieurs éléments : livrer le produit dans les bons délais, les bons coûts et la bonne qualité. Il est peut-être difficile pour les entreprises de relier directement la créativité avec la satisfaction de leurs clients. Par contre, la créativité permet de répondre aux trois critères énoncés en permettant d'être créatifs à la fois dans les moyens pour réduire les délais et les coûts, mais aussi en augmentant la qualité des produits livrés. Donc, les PME créatives peuvent obtenir une meilleure satisfaction et fidélisation de leurs clients mais on ne peut garantir qu'elles auront des retombées concrètes de cette satisfaction. L'encadré 60 illustre la satisfaction et la fidélisation de la clientèle comme résultante de la créativité.

Encadré 59 : Illustrations de la satisfaction et fidélisation de la clientèle

« Les clients nous rappellent fait que je pense qu'on fait du bon travail pour eux puis moi je pense que ça passe par la créativité, donc pour moi c'est une preuve je pense. »
(directeur des opérations, ManuMach)

5.1.8 Possibilité de vendre un service plutôt qu'uniquement un produit

Deux entreprises soulignent pouvoir vendre un service plutôt qu'uniquement un produit à cause de leur créativité. Entre autres, le PDG de ManuMach souligne que les clients veulent faire affaire avec eux à cause de leur créativité, ce qui s'avère un avantage des plus intéressants et pourrait mener vers d'autres retombées et manifestations. ManuMétal, pour sa part, pensent que ses clients veulent faire affaire avec eux pour leur service. Dans les deux cas, cette manifestation pourrait mener vers d'autres retombées, mais cette manifestation n'est peut-être pas la retombée ultime de la créativité voulue par une entreprise. L'encadré suivant illustre la possibilité de vendre un service plutôt qu'un produit comme résultante de la créativité.

Encadré 60 : Illustration de la possibilité de vendre un service plutôt qu'un produit

« Les gens viennent chercher surtout par rapport à nos idées. » (PDG, ManuMach)

« On ne vend pas un produit, on vend un service on s'entend là, c'est dans la façon de fabriquer le produit que je fais "Wow!". » (directrice des ventes, ManuMétal)

5.1.9 Meilleure chance de survie

Deux entreprises de l'échantillonnage ont souligné que la créativité leur donne de meilleures chances de survie. La créativité, pour certaines entreprises, représente une façon de faire plus avec moins, de se démarquer et de concevoir de nouveaux produits. Ultimement, l'entreprise voudra améliorer ses chances de survie dans le marché, surtout lorsque celui-ci est très compétitif. Donc, les PME créatives pouvant obtenir plusieurs des manifestations et résultantes déjà mentionnées plus haut auront de meilleures chances de survie que les PME non créatives. L'encadré suivant illustre ce propos.

Encadré 61 : Illustrations des meilleures chances de survie par la créativité

« Le fait qu'on soit encore en vie, je pense que c'est un gage qu'on a une certaine créativité. » (directeur des opérations, ManuMach)

« On n'a pas le choix, nous autres, c'est vital. Si on n'y va pas par la créativité, aussi bien dire qu'on va fermer nos portes. » (PDG, ManuMach)

5.1.10 Meilleur positionnement face à la compétition

Quatre des entreprises rencontrées ont souligné que la créativité les positionne mieux pour faire face à la compétition. Cette retombée est, encore une fois, une retombée intermédiaire que l'on voudra transformer en retombée concrète telle que l'augmentation des parts de marché ou la croissance de l'entreprise. L'encadré suivant illustre le lien entre la créativité et le meilleur positionnement face à la compétition.

Encadré 62 : Illustrations du meilleur positionnement face à la compétition

« On a définitivement plusieurs longueurs d'avance par rapport à la compétition. » (v.-p.

R-D, ManuSanté)

« De façon générale, on est reconnus comme entreprise pour faire du sur mesure, on fait plus de sur mesure que nos compétiteurs. » (directeur Général, ManuAgri)

« Effectivement, on se distingue. » (directrice des ventes, ManuMétal)

5.2 Développement de la créativité dans les PME créatives

Le développement de la créativité dans les PME créatives passe par diverses composantes; ces dernières peuvent être classées selon trois niveaux : la culture organisationnelle, les pratiques de gestion et les processus et outils. Bien que ces trois niveaux soient tous reliés, ils sont décrits séparément dans les lignes suivantes.

5.2.1 Culture organisationnelle des PME créatives

La culture organisationnelle contribue à favoriser des comportements à tous les niveaux hiérarchiques et est reliée à plusieurs éléments. Dans cette recherche sur la créativité en PME, la culture organisationnelle est considérée comme étant constituée de six principaux éléments. Ces éléments consistent en les valeurs de l'entreprise, les individus de l'entreprise, la motivation organisationnelle, l'environnement externe et les caractéristiques de l'entreprise. Les sections suivantes discutent de ces éléments.

5.2.1.1 Valeurs

Les valeurs de l'entreprise influencent sa culture et vice-versa. Certaines valeurs, plus importantes, ont été mentionnées par les entreprises créatives rencontrées et sont compilées dans le tableau 5.1 ainsi que le nombre d'entreprises ayant mentionné cette valeur. Les lignes suivantes donnent plus de détails à ce propos.

Tableau 5.2 : Valeurs mentionnées par les répondants et nombre d'entreprises les mentionnant

Valeur	Nombre d'entreprises
Autonomie et responsabilisation des employés	5
Créativité et innovation	4
Philosophie d'amélioration continue	5
Valorisation des individus	5
Respect	4
Prise de risque	4
Communication transparente	4
Collaboration et travail d'équipe	4
Rigueur	5

L'autonomie et la responsabilisation font partie des valeurs essentielles à la créativité et les entreprises créatives donnent suffisamment de place à cette autonomie (Amabile, 1998;

Hunter *et al.*, 2007; Gümüşluoglu et Ilsev, 2009). Les entreprises interviewées préconisent toutes ces valeurs et agissent pour les favoriser.

La créativité et l'innovation sont des valeurs allant de soi et étant nécessaires dans les entreprises créatives et se reflètent dans quelques pratiques utilisées par ces entreprises, comme indiqué plus loin. D'ailleurs, Amabile *et al.* (1996) mentionnent que de promouvoir l'amélioration continue contribue à la créativité organisationnelle.

La valorisation des individus est aussi apparue comme étant cruciale pour toutes les entreprises rencontrées et fut mentionnée par le biais d'autres valeurs dans la littérature, telles que la considération et l'écoute des employés. Le respect, de son côté, fait partie de l'enrichissement humain nécessaire pour qu'un individu puisse être créatif (Amabile et Kramer, 2011b) et doit faire partie de la culture de l'entreprise voulant favoriser la créativité (Andriopoulos, 2001). Cette valeur a d'ailleurs été indiquée par quatre entreprises créatives.

Les facteurs d'influence sur la créativité organisationnelle incluent la prise de risque (Bunduchi, 2009; Hunter *et al.*, 2007). D'ailleurs, certaines PME éprouvent des problèmes en ce qui a trait à leur attitude envers le risque (McAdam et McClelland, 2002), mais il ne semble pas que ce soit le cas pour les PME rencontrées lors des entrevues car quatre d'entre elles avouent que la prise de risque fait partie intégrante de leurs valeurs organisationnelles.

La communication est un des éléments de la culture organisationnelle favorisant la créativité (Andriopoulos, 2001). Dans la majorité des PME créatives interviewées, cette valeur a été mentionnée comme importante.

La culture de l'entreprise doit permettre un environnement de travail axé sur la collaboration (Rosa *et al.*, 2008). Quatre des entreprises ont précisé que cette valeur faisait partie intégrante de leur culture d'entreprise.

Dans la littérature sur la créativité organisationnelle consultée au cours de cette recherche, la valeur de la rigueur n'a pas été énoncée. Par contre, lors des entrevues, cette valeur fut signalée par toutes les entreprises comme ayant un impact sur leur créativité. Il est fort possible que cette valeur soit plutôt une valeur qui favorise l'innovation plutôt que la créativité car l'innovation étant l'implantation des idées, la rigueur sera de mise pour le faire, mais non nécessaire pour générer des nouvelles idées.

En conclusion, une PME créative prône des valeurs d'autonomie et de responsabilisation, de créativité et innovation, d'amélioration continue, de valorisation et de respect des individus, de prise de risques, d'une bonne communication et de collaboration. Par contre, dans la revue de littérature, on mentionne aussi la non-complaisance (Rosa *et al.*, 2008) et le fait de pouvoir réaliser des défis (Amabile, 1998) comme valeur pouvant favoriser la créativité. Ces deux valeurs n'ont été mentionnées par aucun des intervenants rencontrés.

5.2.1.2 Individus

L'individu représente la source ultime de nouvelles idées (Redmond *et al.*, 1993). La plupart des innovations obtiennent du succès parce que les bonnes personnes mènent les efforts en ce sens (Blumentritt, 2004). Les individus des entreprises créatives possèdent des caractéristiques particulières et certaines de celles-ci se retrouvent chez les individus des PME interrogées. Le tableau suivant présente les caractéristiques importantes selon les intervenants rencontrés et les entreprises les évoquant.

Tableau 5.3 : Caractéristiques des individus des PME créatives

Caractéristiques des individus des PME créatives	ManuCom	ManuAgri	ManuMach	ManuMétal	ManuSanté	Total
Avoir de l'expérience.	X	X		X		3
Démontrer de l'ouverture.	X	X		X		3
Être curieux.				X	X	2
Aimer la communication.			X		X	2
Être différent.	X			X		2
Être créatif.		X	X	X	X	4
Être polyvalent / versatile / avoir des intérêts diversifiés.	X	X	X	X	X	5
Avoir de l'initiative, débrouillardise, être proactif.	X	X		X	X	4
Être motivé.	X	X		X	X	4
Être responsable et autonome.	X				X	2
Aimer se faire mettre au défi.			X		X	2
Être habile de ses mains.	X	X	X			3

Seules les caractéristiques ayant été nommées plus de trois fois sont discutés dans les prochaines lignes.

5.2.1.2.1 Avoir de l'expérience

Selon les intervenants de trois entreprises, les individus appelés à effectuer des tâches demandant de la créativité devraient avoir de l'expérience. Cette caractéristique ne fait pas directement partie de la littérature concernant les individus créatifs, mais Amabile (1997, 1998) souligne tout de même l'expertise; cette expertise peut se développer par des formations, mais aussi avec l'expérience dans le domaine. La raison pour laquelle ce point est souligné par les entreprises est que, selon eux, l'expérience permet d'éviter des erreurs de « débutant » et de générer des idées nouvelles, connaissant déjà les idées existantes. Ce constat des personnes interrogées ne trouve aucune source dans la littérature mais s'avère un point intéressant.

5.2.1.2.2 Démontrer de l'ouverture

Trois entreprises soulignent que les individus dans leur entreprise démontrent une ouverture soit au changement ou aux nouvelles idées. Cette caractéristique avait d'ailleurs été soulignée lors de la revue de littérature (George et Zhou, 2001).

5.2.1.2.3 Être créatif

Les individus choisis pour travailler dans les entreprises créatives, surtout ceux accomplissant des tâches demandant de la créativité, doivent à la base être créatifs, selon les intervenants. Comme nous pouvions nous y en attendre, les PME créatives s'efforcent d'avoir des gens créatifs pour trouver de nouvelles idées. Par contre, ManuCom n'a pas mentionné cette caractéristique, mais l'on pourrait supposer qu'elle le nommerait si la question lui était posée.

5.2.1.2.4 Être polyvalent / versatile

Les cinq entreprises ont toutes affirmé rechercher et compter à leur bord des individus polyvalents et versatiles dans leur entreprise. Cette caractéristique n'a pas été mentionnée dans la littérature et est probablement une caractéristique spécifique au contexte des PME, qui ne peuvent embaucher d'individus spécialisés. La polyvalence ainsi que les intérêts diversifiés sont des caractéristiques qui peuvent profiter à la créativité de par la possibilité de faire des liens entre les tâches et d'être conscient des impacts de ses idées sur les autres activités que l'individu exerce. Les PME créatives comptent des individus polyvalents parmi leurs employés. L'encadré suivant fournit quelques exemples de propos des intervenants au sujet de la polyvalence des individus.

Encadré 63 : Illustrations de la polyvalence attendue en PME créative

« On est obligés d'avoir des gens un peu généralistes. » (PDG, ManuAgri)

« Sur le plancher, on veut que les gens soient capables de faire au moins deux ou trois postes. » (directrice RH, ManuMétal)

5.2.1.2.5 Avoir de l'initiative, être débrouillard et proactif

Quatre des entreprises rencontrées soulignent que d'avoir de l'initiative, être débrouillard et proactif est important pour eux. Ils sont à la recherche de gens au cœur de l'action. Par contre, ManuMétal souligne que cette proactivité doit surtout être présente pour des postes de gestionnaires. L'initiative, la débrouillardise et la proactivité ne sont pas directement nommés dans la littérature mais Sohn et Jung (2010) parlent de capacité d'adaptation, qui pourrait se rapprocher des caractéristiques nommées ici. L'initiative, la débrouillardise et la proactivité pourraient être des caractéristiques intéressantes à étudier car elles peuvent peut-être contribuer à la créativité parce que les individus ayant ces caractéristiques peuvent être plus aptes à prendre des risques et essayer de nouvelles façons de faire pour régler des problèmes, par exemple.

5.2.1.2.6 Être motivé

Quatre entreprises soulignent la présence d'employés motivés dans leur entreprise. Dans le modèle componentiel de Amabile (1997, 1998) la motivation consiste en l'élément le plus important pour favoriser la créativité des individus. Donc, cette affirmation est confirmée par la recherche actuelle : les PME créatives comptent sur des employés motivés au sein de leur entreprise.

5.2.1.2.7 Habile de ses mains

Trois entreprises ont aussi spécifié que les individus de leur entreprise doivent être habiles de leurs mains. Le fait que les individus soient habiles de leurs mains leur permet, tout comme l'initiative, la débrouillardise et la proactivité de tester de nouvelles idées ou de concevoir rapidement des prototypes. Cette caractéristique pourrait aussi leur permettre de trouver des nouvelles idées utiles et applicables car ils pourront savoir si celles-ci sont viables et réalisables. Cette caractéristique des individus n'a été nommée dans aucune des études consultées dans le cadre de cette recherche et est probablement, encore une fois, une caractéristique plutôt typique des PME.

Les individus des PME créatives ont donc de l'expérience, sont ouverts, créatifs, polyvalents, ont de l'initiative, sont débrouillards et proactifs, motivés et habiles de leurs mains.

5.2.1.3 Motivation organisationnelle

Les trois éléments favorisant l'innovation résultant de la créativité consistent en les ressources, les pratiques de gestion et la motivation organisationnelle; cette motivation organisationnelle implique un soutien de la créativité dans l'entreprise (Amabile, 1997). Dans toutes les PME créatives rencontrées, la motivation organisationnelle pour la créativité était présente. Par contre, cette motivation organisationnelle, pour quatre des PME rencontrées, est surtout une motivation personnelle du PDG ou du président. En effet, la plupart d'entre eux sont personnellement très motivés par les résultats que peuvent apportés la créativité mais aussi par la pression de l'environnement externe. Seule la PDG de ManuMétal a une motivation personnelle plutôt influencée par elle-même et non par l'environnement externe. Le PDG de ManuCom est aussi motivé par des pressions internes, telles que des employés nouvellement arrivés dans l'entreprise et le processus de développement de produits nouvellement introduit dans son entreprise. La seule entreprise

où la motivation semble plus répandue dans l'entreprise est ManuSanté. Il est d'ailleurs intéressant de constater que cette entreprise récolte plus de manifestations de la créativité que les autres. Cette motivation pourrait en être la cause. Cette motivation, pour toutes les entreprises, se reflète dans les pratiques de gestion, dans l'intérêt envers la créativité soulevé par les intervenants et dans la culture organisationnelle ou les valeurs de l'entreprise.

5.2.1.4 Environnement externe

L'environnement entourant une organisation peut forcer certaines entreprises à trouver de nouvelles idées. Le tableau 5.4 résume les environnements externes des entreprises interviewées.

Tableau 5.4 : Environnement externe des PME rencontrées

Environnement externe des PME créatives	ManuCom	ManuAgri	ManuMach	ManuMétal	ManuSanté	Total
Situation géographique (R : rural; U : urbain)	U	R	R	U	R	3R; 2U
Compétiteurs (M : mondial; N : national; L : local)	M	M	M	NL	M	4M; INL
Type de compétition (P : prix; Q : qualité)	P	Q	Q	Q	P	3Q; 2P
Contexte (I : incertain; M : moyennement stable; S : stable)	I	I	I	I	I	5I

Géographiquement, ces entreprises sont toutes situées au Québec, une province du Canada, et se rejoignent sur le climat économique et les programmes gouvernementaux en place. Trois entreprises sont situées dans des milieux ruraux et deux dans un milieu urbain. Ce fait ne semble pas avoir réellement d'impact sur leur motivation à favoriser la créativité. Quatre des entreprises vivent dans un environnement où la compétition est mondiale, ce qui pousse à être plus créatif et innover pour se démarquer. Trois vivent dans un milieu où la compétition se fait sur la qualité des produits et l'on pourrait même affirmer que leur produit se trouve dans une niche. Par contre, il ne semble pas que le type

de compétition, sur les prix ou la qualité, ait réellement un impact sur la motivation à la créativité des PME rencontrées. Finalement, le contexte est incertain pour toutes les PME rencontrées. Cet environnement incertain démontre qu'il existe une pression sur les entreprises pour se tailler une place et survivre dans le marché et la créativité devient un atout supplémentaire pour y faire face.

5.2.2 Pratiques des PME créatives

Plusieurs pratiques de gestion sont implantées dans les PME créatives pour réussir à promouvoir une culture organisationnelle favorisant la créativité. Ces pratiques se trouvent à plusieurs niveaux : pratiques des gestionnaires, pratiques en gestion des ressources, pratiques en structure et procédures, pratiques en gestion des équipes et pratiques en gestion des ressources humaines.

Tableau 5.5 : Pratiques des PME créatives

	Pratiques des PME créatives	ManuCom	ManuAgri	ManuMach	ManuMétal	ManuSanté	Total
Pratiques des gestionnaires	Attribuer du travail stimulant aux employés.			X	X	2	
	Fournir des objectifs clairs sur les idées à générer.			X	X	2	
	Encourager les idées.	X	X	X	X	5	
	Faire des suivis et de la rétroaction régulièrement sur les idées.	X		X	X	3	
	Scinder les projets et petits projets pour gérer le risque.	X			X	2	
	Diversifier le portefeuille de projets en termes de risque.	X	X	X	X	4	
	Instaurer des partenariats pour partager les risques.			X		2	
	Instaurer des tests en ateliers et avec les clients.	X	X		X	3	
	Mettre en place des processus de gestion de l'amélioration continue.	X		X	X	3	
	Mettre en place des processus de développement de produits.	X			X	2	

Tableau 5.5 : Pratiques des PME créatives (suite)

	Pratiques des PME créatives	ManuCom	ManuAgri	ManuMach	ManuMétal	ManuSanté	Total
Pratiques de gestion des ressources	Fournir les ressources nécessaires. Mettre en place une pratique de gestion des ressources permettant d'accorder des ressources à des idées différentes.	X	X	X	X	X	5
Pratiques de gestion de la structure et des procédures	Mettre en place une structure organisationnelle flexible. Mettre en place une structure organisationnelle changeante en fonction des projets d'innovation.	X	X	X	X	X	5
Pratiques de gestion des équipes de travail	Favoriser la diversité dans les équipes de travail par l'embauche de gens différents et le mélange de personnalités. Mettre en place des communications fréquentes formelles dans l'équipe de travail et l'entreprise.	X	X	X	X	X	5
RH – Pratiques en embauche	Utilisation de la culture de talent pour embaucher. Attendre d'avoir la bonne personne, de haute qualité, avec des valeurs en cohérence avec l'entreprise. Mettre en place un processus de recrutement très sélectif. Utiliser plusieurs personnes pour sélectionner la personne embauchée.				X	X	1
RH – Pratiques de gestion du temps	Donner du temps pour travailler sur les idées ou projets nouveaux ou faire de la recherche d'idées. Mettre en place des horaires flexibles.			X		X	2
RH – Pratiques en environnement physique de travail	Mettre en place un endroit décontracté pour partager des idées informellement. Mettre en place des lieux de partage d'idées (coin café, salle de discussion avec tableau blanc, etc.).				X	X	1
RH – Pratique en formation	Offrir de la formation à tous les niveaux de l'entreprise.	X	X	X	X	X	5
RH – Pratique en promotion et salaire	Évaluer la créativité dans les évaluations annuelles et/ou la considérer dans les promotions.	X					1

Tableau 5.5 : Pratiques des PME créatives (suite)

	Pratiques des PME créatives	ManuCom	ManuAgri	ManuMach	ManuMétal	ManuSanté	Total
Pratiques de génération d'idées	Mettre en place des comités ou équipes pour générer des idées.	X	X	X	X	X	5
	Utiliser des ressources externes pour trouver de nouvelles idées.	X	X				2
	Mettre en place un système de suggestion avec système d'affichage des idées.		X	X			2
	Mettre en place une équipe multidisciplinaire pour générer des idées.			X	X		2
	Inviter un employé hors département à une rencontre.		X				1
	Fournir un téléphone intelligent à tous pour partager les idées.		X				1
	Faire un bien-cuit des projets passés.		X				1
	Fournir le covoiturage et partager des idées pendant le transport.			X			1

5.2.2.1 Pratiques des gestionnaires

D'abord, certains intervenants croient que les gestionnaires doivent donner l'exemple en matière de créativité, pas nécessairement en étant de grands créatifs mais en adoptant des comportements favorisant la créativité des équipes, comme de participer à la génération d'idées sans jugement, d'écouter les idées, de favoriser la collaboration entre les gens et de leur faire confiance.

5.2.2.1.1 Attribuer du travail stimulant

Puisque la PME permet aux employés de faire plusieurs tâches diversifiées, le travail peut être stimulant.

5.2.2.1.2 Fournir des objectifs clairs sur les idées à générer

Pour être créatif, les gens ont besoin de buts clairs (Amabile, 1998). Deux des PME créatives rencontrées ont affirmé plus spécifiquement que des buts clairs sont fournis aux employés. Il semble donc que certaines entreprises pourraient aller chercher encore plus d'idées de valeur en donnant des buts clairs. Le fait de donner un but clair pour la génération d'idées évite d'obtenir un nombre trop élevé d'idées ne pouvant ajouter de la valeur ou être utiles, ce qui complexifie la gestion et la sélection des idées.

5.2.2.1.3 Encourager les idées

Toutes les entreprises interrogées s'assurent d'encourager les idées en consultant et étant à l'écoute de leurs employés. Certaines utilisent même la philosophie de la « porte ouverte », politique permettant à n'importe quel employé de parler à n'importe quel gestionnaire. Dans les entreprises abordées lors de l'entrevue, les gestionnaires appuient et guident leurs employés pour les aider à s'épanouir et à développer leurs idées en les encourageant personnellement, en donnant eux-mêmes des idées et en écoutant les idées sans jugement. Pour encourager les idées diversifiées, ManuSanté favorise la rotation des postes à l'interne en favorisant les déplacements verticaux des employés dans l'entreprise.

5.2.2.1.4 Faire des suivis et de la rétroaction régulièrement sur les idées

Par exemple, ceux interviewés mettent des efforts pour communiquer avec leurs employés. Entre autres, l'entreprise ManuSanté met l'accent sur ce point avec ses superviseurs, qui doivent passer beaucoup de temps avec leurs employés, un à un, mais aussi de façon quotidienne avec chaque équipe. La plupart des entreprises rencontrées évitent aussi le micromanagement et préconisent plutôt les rétroactions régulières.

5.2.2.1.5 Gérer le risque

Les PME créatives utilisent quatre pratiques pour mieux gérer leur risque et ainsi pouvoir se permettre de prendre quelques risques : scinder les projets en petits projets, diversifier le portefeuille de projets, instaurer des partenariats et instaurer des tests. Le fait de scinder les projets permet de diminuer le risque global. Si un projet ne réussit pas, les autres projets ne sont pas en péril, les pertes financières sont diminuées. Le fait de diversifier les projets en termes de risque permet de pouvoir faire des gains à court terme avec des projets de plus petite envergure, tout en ayant des projets qui serviront à long terme et seront plus visionnaires. Toutes les PME rencontrées faisant du développement de produits à l'interne utilisent cette stratégie. Instaurer des partenariats avec des fournisseurs, des clients et même des compétiteurs permet de partager les risques de certains projets, tout en permettant de prendre une part de risque pour planter des idées nouvelles. Finalement, instaurer une série de test permet de gérer les risques d'échec avant que le produit ne se retrouve sur le marché. Ces tests, pour les entreprises créatives rencontrées, se font en ateliers et à l'aide des clients, ce qui diminue encore plus le risque de ne pas répondre aux besoins des clients.

5.2.2.1.6 Mettre en place des processus de gestion de l'amélioration continue et de développement de produits

Pour favoriser la génération et l'implantation des idées, certaines PME créatives rencontrées ont implanté des processus pour gérer l'amélioration continue et le développement de produits. La mise en place de telles pratiques permet d'abord de bien cibler les problèmes avant de trouver une solution, elles permettent d'impliquer les bonnes personnes au bon moment dans le processus, ces personnes provenant de plusieurs départements et permettant des échanges d'idées plus diversifiées. De telles pratiques permettent aussi de s'assurer que les idées seront mises en place.

5.2.2.2 Pratiques en gestion des ressources

5.2.2.2.1 *Fournir les ressources nécessaires*

Fournir les ressources nécessaires constitue en un élément essentiel pour la créativité (Amabile *et al.*, 1996; Andriopoulos, 2001; Ekvall, 1996; Hunter *et al.*, 2007).

Toutes les entreprises rencontrées affirment fournir les ressources nécessaires pour les nouvelles idées, mais elles évaluent toutes les retours sur investissement avant d'investir dans un projet lorsque celui-ci demande un investissement plus élevé. Par contre, plusieurs ont mentionné que les gestionnaires avaient une certaine latitude en ce sens, selon un niveau monétaire établi. Le fait de prendre comme élément principal d'évaluation le retour sur investissement peut aller à l'encontre de la créativité en ce sens que les idées visionnaires, ayant un degré d'incertitude ou un risque d'échec plus élevé ne seront pas considérées dans la plupart des PME et vont peut-être les faire passer à côté d'une idée qui aurait pu devenir très lucrative à moyen ou long terme.

5.2.2.2.2 *Mettre en place une pratique de gestion des ressources permettant d'accorder des ressources à des idées différentes*

Deux des entreprises rencontrées ont des pratiques de gestion des ressources permettant d'accorder des ressources à un projet ou une idée différente ou porteuse. D'abord, la PDG de ManuMétal ne donne aucune limite de ressources lorsqu'un projet débute mais demande à ses employés de faire des suivis fréquents et d'utiliser une logique pour prendre des décisions appropriées sur l'utilisation des ressources. De son côté, ManuSanté a pris la décision de créer une nouvelle entreprise pour travailler sur un projet innovateur et ainsi, à la fois gérer le risque, permettre l'obtention de subventions pour ce projet et pouvoir accorder des ressources en fonction des besoins du projet et non en fonction des règles habituelles d'évaluation des idées.

5.2.2.3 Pratiques en structure et procédures

5.2.2.3.1 Mettre en place une structure organisationnelle flexible et /ou une structure organisationnelle changeante en fonction des projets d'innovation

En ce qui a trait à la structure organisationnelle, celles des PME créatives rencontrées contient habituellement peu de niveaux et l'accent est mis sur sa flexibilité, ce qui est bon pour la créativité, mais aucune des PME n'a implantée une structure de type plutôt organique ou de type *ad hoc*, tel que recommandée par certains auteurs (Van der Panne *et al.*, 2003; Burbiel, 2009). Certaines des raisons de ne pas adopter ce genre de structure sont peut-être le manque d'information à ce sujet et la peur que ce type de structure soit trop chaotique pour permettre une gestion facilitante. Par contre, l'une des PME créatives, pour un projet innovateur, a décidé de créer une nouvelle entreprise uniquement pour ce projet, pratique qui pourrait être explorée ou adaptée pour d'autres entreprises pour s'adapter aux projets d'innovation.

5.2.2.4 Pratiques de gestion des équipes de travail

Pour être créatives, les entreprises interrogées misent sur le travail d'équipe. Ce dernier leur permet de transformer et d'améliorer des idées pour mieux réussir.

Favoriser la diversité dans les équipes de travail par l'embauche de gens différents et le mélange de personnalités.

La composition des équipes de travail des entreprises créatives rencontrées est diversifiée quant au style de personnes, aux compétences clés des individus de l'équipe, à leur éducation scolaire, à leur parcours ou à leur personnalité. Cette diversité, par contre, doit être gérée par les gestionnaires pour en tirer les bénéfices. En général, la diversité au sein des équipes est une caractéristique qui favorise la créativité (Woodman *et al.*, 1993; Yang

et Liu, 2011). Les gestionnaires de ces PME ont aussi l'habileté de s'adapter à divers employés, selon leur personnalité, ce qui est nécessaire lorsque les équipes sont diversifiées.

5.2.2.4.1 Mettre en place des communications fréquentes formelles dans l'équipe de travail et l'entreprise

Les intervenants soulignent qu'il importe de communiquer beaucoup et adéquatement au sein de ces équipes. Pour certaines, cette communication est facilitée par la proximité physique des bureaux, laquelle permet de régler plus rapidement les problèmes éprouvés et crée une synergie d'équipe. Les intervenants révèlent aussi qu'une bonne communication permet de mieux gérer les problèmes dès qu'ils surviennent, ce qui n'empêche pas la présence de conflits occasionnels dans les équipes. Dans l'entreprise ManuCom, des réunions d'équipe ont lieu hebdomadairement. De son côté, ManuSanté favorise les rencontres courtes, mais sur une fréquence quotidienne. La plupart des hautes directions des entreprises créatives rencontrent aussi fréquemment leurs employés pour leur présenter les résultats, les problématiques vécues et les solutions apportées. La communication en général aide à la créativité (Andriopoulos, 2001). La communication entre les employés permet le partage d'idées tandis que la communication des gestionnaires et de la direction permet de bien connaître les objectifs de l'entreprise et ainsi trouver des idées en lien avec ceux-ci.

5.2.2.5 Pratiques en gestion des ressources humaines (RH)

Dans les pratiques liées aux ressources humaines, plusieurs types de pratiques ont été soulignés par les intervenants : pratiques d'embauche et de recrutement, pratiques de gestion du temps ainsi que pratiques associées à l'environnement physique de travail, à la formation et aux promotions et salaires.

5.2.2.5.1 Pratiques RH – Embauche et recrutement

Les entreprises créatives retenues pour les entrevues mettent un accent particulier sur l'embauche. Entre autres, ces entreprises misent sur le type de personnes qu'elles embauchent pour créer un climat favorable à la créativité.

5.2.2.5.2 Utilisation de la culture de talent pour embaucher

L'entreprise ManuSanté, de son côté, utilise beaucoup la culture des talents pour effectuer son embauche, ce qui consiste à embaucher des gens ayant une force qui n'est pas présente actuellement dans l'entreprise. Cette pratique peut permettre de diversifier les équipes de travail et peut ainsi collaborer à la créativité.

5.2.2.5.3 Attendre d'avoir la bonne personne, de haute qualité, avec des valeurs en cohérence avec l'entreprise

L'une des clés soulignées par les PME créatives est l'embauche d'employés ayant des valeurs concordant avec celles de l'entreprise, mais aussi avec une personnalité s'arrimant bien à l'équipe en place et aux manières de fonctionner de l'organisation. Ce type de pratique représente un des dangers de l'embauche en PME, souvent en raison de la présence constante du PDG dans les décisions d'embauche, ce qui peut faire en sorte que les échanges seront moins favorables à l'émergence de la créativité dû à un manque de diversité au sein de l'entreprise. Chez ManuAgri, on souligne que l'entreprise préfère attendre de trouver un employé qui correspond à ce qu'elle cherche en termes de cohérence avec la culture de l'entreprise plutôt que de choisir une personne disponible. Le PDG de ManuMach affirme aussi, comme les intervenants de l'entreprise ManuAgri, qu'il préfère attendre d'avoir la bonne personne avant d'embaucher. Dans leur cas, ils gèrent la croissance de l'entreprise en réduisant le nombre d'embauches et en prenant le temps nécessaire pour le recrutement des personnes clés. Donc, dans les PME créatives, il semble

que le critère de cohérence avec les valeurs de l'entreprise soit d'une importance élevée dans le choix des individus embauchés, allant même jusqu'à modifier leur stratégie de croissance d'entreprise.

5.2.2.5.4 Mettre en place un processus de recrutement très sélectif

Les PME créatives ont des processus de recrutement très sélectif. Par exemple, ManuMach n'hésite pas à faire plus d'une entrevue et à tester les capacités globales des candidats. Ils utilisent parfois des chasseurs de têtes pour recruter leurs futurs employés. De plus, chez ManuMétal, on considère que les employés doivent répondre à un degré élevé en termes de qualité. Finalement, chez ManuSanté, les intervenants ont le même type de discours. Ils ne tolèrent pas les gens qui font « à peu près » l'affaire, mais préfèrent viser un haut niveau de qualité. Chez ManuSanté, les filtres sont très serrés pour choisir les candidats et, parfois, sa **croissance est** affectée par le recrutement.

5.2.2.5.5 Pratiques RH – Gestion du temps

Donner du temps pour travailler sur les idées ou projets nouveaux ou faire de la recherche d'idées.

Pour favoriser la créativité, plusieurs recherches, dont celle de Ekvall, indiquent qu'il faut donner du temps pour permettre plus de créativité (Ekvall, 1996). Parmi les entreprises rencontrées, ManuSanté applique bien cette règle; elle permet à des employés de travailler sur leurs idées et de prendre leur temps pour préparer les projets et rechercher des idées en lien avec ceux-ci, avant d'entreprendre un projet.

Le PDG de ManuMach mentionne aussi qu'il est important de prendre le temps de bien faire les choses, pour en épargner par la suite. La PDG de ManuMétal pense, de son côté, qu'il faut parfois laisser le temps passer pour trouver la bonne idée.

Mettre en place des horaires flexibles.

Toutes les entreprises interrogées offrent des horaires flexibles et permettent le télétravail. Cette pratique de gestion peut s'avérer positive pour la créativité car elle permet de travailler quand une zone de créativité accrue a lieu. Pour chaque personne, cette zone peut être différente. De plus, l'illumination, étape où l'idée se manifeste dans le processus de créativité, peut arriver à n'importe quel moment. Les horaires flexibles sont donc une bonne option pour favoriser la créativité. Par contre, toutes les entreprises interrogées, pour une question de facilité de gestion, créent des règles de base tel que d'obliger les employés à être présents à certaines heures de la journée ou de ne pas prendre de longues pauses durant les heures habituelles de travail, heures habituelles étant souvent de 9 h à 16 h. Ces règles vont parfois à l'encontre de la créativité puisque parfois, certaines personnes seront créatives sur des horaires atypiques (le soir, par exemple) ou auront besoin de s'activer pendant la journée pour permettre aux idées de se manifester.

*5.2.2.5.6 Pratiques RH – Environnement physique de travail**Mettre en place un endroit décontracté pour partager des idées informellement.*

Du point de vue de l'environnement physique créatif, la littérature sur le sujet rapporte que celui-ci peut avoir un impact sur la créativité organisationnelle (Dul *et al.*, 2011). Par contre, les PME n'ayant pas les mêmes moyens que les grandes entreprises, il s'avère intéressant de connaître comment les PME entrent en contact avec cet aspect. La plupart des PME interviewées n'ont pas d'endroit décontracté pour permettre aux employés de partager leurs idées dans un cadre informel, certaines ayant même un problème à regrouper les employés pour partager dans ce type de contexte. Par contre, la plupart de ces entreprises veulent implanter un tel lieu et augmenter les rencontres informelles entre employés. D'autres ont déjà implanté des éléments favorisant la créativité habituellement présente dans les grandes entreprises plutôt que dans les petites. Entre autres, il est connu que

l'activité physique favorise la créativité (Blanchette, Ramocki, O'Del et Casey, 2005); l'entreprise ManuSanté en a tenu compte en construisant une salle d'exercice et en fournissant un entraîneur à raison d'une fois par semaine.

Mettre en place des lieux de partages d'idées (coin café, salle de discussion avec tableau blanc, etc.).

Certaines organisations soulignent tout de même que leur environnement de travail favorise la créativité, à sa manière. Par exemple, les gens se trouvent à proximité de leurs collègues de travail, certains bureaux sont réaménagés. La proximité des gens provoquée par l'aménagement des bureaux permet aussi de partager plus d'idées et est observée dans certaines des entreprises interrogées. Certaines fournissent même le café gratuitement pour permettre de créer un lieu de rencontre informel à peu de frais.

D'autres éléments favorisant le partage d'idées sont aussi mis en place dans l'entreprise ManuMétal, tels que des tableaux blancs, des « chambres de guerre » (ou salles de projet) et des rencontres d'équipe quotidiennes.

5.2.2.5.7 Pratiques RH – Formation

Offrir de la formation à tous les niveaux de l'entreprise.

La formation semble importante pour toutes les PME interrogées. Certaines limitent les formations externes à la haute direction mais la plupart offrent des formations à leurs employés de diverses manières. Par exemple, chez ManuCom, une formation sur tous les départements est octroyée dès l'entrée en poste d'un nouvel employé. Chez ManuSanté, les programmes de formation sont montés avec le formateur pour s'assurer de leur pertinence avec le travail des employés. Chez ManuMach, un suivi annuel est fait sur les

formations et des fournisseurs viennent transmettre leur savoir aux employés pour baisser les frais de formation.

5.2.2.5.8 Pratiques RH – Promotions et salaires

Évaluer la créativité dans les évaluations annuelles et/ou la considérer dans les promotions.

Dans certaines des PME rencontrées, la créativité faisait partie des critères pour les promotions mais il n'a été aucunement question de l'évaluation des salaires elle-même. Par contre, lors des évaluations annuelles, plusieurs des intervenants ont mentionné considérer la créativité dans leurs critères d'évaluation mais de manière plutôt informelle. Le fait d'inclure la créativité dans leurs critères d'évaluation et de s'en servir pour la promotion des employés favorise grandement la créativité en montrant l'importance de celle-ci et la motivation organisationnelle à la favoriser.

5.2.2.6 Pratiques de génération d'idées

Plusieurs pratiques sont mises en place par les PME créatives rencontrées dans cette recherche. Beaucoup des idées suggérées par les employés concernent les façons de faire.

5.2.2.6.1 Mettre en place des comités ou équipes pour générer des idées

Toutes les entreprises rencontrées affirment utiliser des équipes pour générer des idées. Cette pratique est une bonne pratique en ce sens qu'elle permet aux gens de partager leurs idées et de prendre le temps d'en discuter. D'un autre côté, ces équipes doivent répondre à certains critères pour être efficaces en termes de créativité. Par exemple, elles doivent être composées de gens ayant des connaissances, compétences et opinions diversifiées et

dovient laisser place à la génération d'idées sans jugement précipité. Il n'est pas garanti que ce soit le cas dans les rencontres d'équipe discutées par les intervenants interrogés.

5.2.2.6.2 Utiliser des ressources externes pour trouver de nouvelles idées

Deux des PME créatives rencontrées soulignent utiliser des ressources externes pour trouver de nouvelles idées. Cette pratique peut être une façon simple de sortir des idées en-dehors des paradigmes des gens faisant partie d'une entreprise. Par contre, cette méthode ne peut être utilisée pour tout type de problème ou nécessite que la ressource externe ait une connaissance minimum du domaine dans lequel l'entreprise opère. Ces ressources pourraient d'ailleurs être utilisées pour mettre au défi les gens de l'entreprise, les faire réfléchir et voir de façon différente leurs problématiques, ce qui est un avantage pour la créativité.

5.2.2.6.3 Mettre en place un système de suggestion avec système d'affichage des idées

Deux entreprises utilisent un système de suggestion. Dans les deux cas, le système de suggestion ne nécessite pas un processus très complexe. Il s'agit simplement d'un employé donnant son idée via son superviseur ou un tableau d'idées affiché dans l'entreprise. L'idée est ensuite évaluée sommairement par le PDG ou un comité et un suivi est fait auprès de l'employé pour obtenir plus d'information ou pour donner une approbation ou un refus de l'idée. Les idées sont ensuite mises en place selon leur acceptation et un suivi, via un tableau d'affichage, est fait. Un système de suggestion tel qu'implanté par ces deux entreprises permet d'obtenir certaines idées mais un système basé sur une responsabilisation des employés et gestionnaires serait à examiner pour permettre une implantation plus rapide des idées. Par exemple, si une idée remplit quelques critères de base, la personne l'ayant fourni pourrait la mettre en place elle-même.

5.2.2.6.4 Mettre en place une équipe multidisciplinaire pour générer des idées et/ou inviter un employé hors département à une rencontre

Comme mentionné plus tôt, l'utilisation d'équipes pour trouver des idées est une bonne avenue. Certaines des entreprises rencontrées l'effectue mais en ajoutant la perspective de la multidisciplinarité, ce qui ajoute des chances de trouver des idées différentes et ajoutant plus de valeur. Par contre, il arrive parfois que les rencontres d'équipes multidisciplinaires aient lieu avec beaucoup de gens et rendent plus difficiles les discussions. D'ailleurs, pour contrer cet aspect négatif et appliquer plus facilement le principe de diversité des équipes de travail, il ne s'agit parfois que d'inviter un employé d'un autre département pour favoriser la génération d'idées différentes qui répondent aux besoins, tel qu'effectué par ManuAgri.

5.2.2.6.5 Fournir un téléphone intelligent à tous / faire un bien-cuit des projets passés / fournir le covoiturage

Dans certaines entreprises, des pratiques particulières sont utilisées pour favoriser l'émergence des idées. ManuMach fournit un téléphone intelligent à tous ses employés dans le but que ceux-ci partagent leurs idées dès qu'elles surviennent, que ce soit en soirée, pendant le travail ou à tout autre moment. Cette pratique favorise le fait de ne pas perdre d'idées, ce qui est souvent le cas lors de la phase d'illumination de la créativité. L'idée arrive à tout hasard et repart souvent aussi rapidement. De plus, cette pratique favorise le sentiment d'appartenance à l'entreprise et peut être motivante pour certains employés qui se voient accorder ce privilège, ce qui aide à la créativité. ManuMach fait aussi un bien-cuit des projets passés, c'est-à-dire de revoir les bons et moins bons coups d'un projet, avec un brin d'humour. Ce type de pratique peut favoriser un climat de travail plus convivial et permettre de trouver des idées intéressantes. Finalement, ManuSanté utilise le covoiturage pour plusieurs raisons : attirer et retenir des employés, créer des relations entre les employés et partager des idées pendant les heures de transport. En effet, le

covoiturage peut s'avérer bénéfique pour la créativité s'il permet de créer des relations entre les employés, ce qui bénéficie au climat de travail et s'il permet de partager des idées, qui a un lien direct avec la génération de nouvelles idées.

5.2.3 Processus et outils de créativité

Les outils de créativité se trouvent à trois niveaux : les processus créatifs, les outils de génération et les outils de sélection d'idées. Ces outils permettent de promouvoir la créativité et l'innovation.

5.2.3.1 Les processus créatifs

Les entreprises rencontrées utilisent un processus tel que celui présenté par Graham Wallas, c'est-à-dire en quatre phases, mais pas de façon consciente. Par exemple, toutes les entreprises effectuent une phase de préparation, soit d'amasser des données sur un sujet, puis elles réfléchissent plus ou moins longtemps aux solutions potentielles (phase d'incubation). Par la suite, elles obtiennent une idée (illumination) et vérifient son application (vérification) (Wallas, 1926).

5.2.3.2 Les outils de génération d'idées

L'outil de créativité le plus utilisé dans les PME interrogées est sans aucun doute le *brainstorming* (ou remue-méninges), mais d'autres moyens, très variés, sont aussi courants; ceux-ci sont présentés au tableau suivant.

Tableau 5.6 : Outils de créativité utilisés par les PME créatives

Outils	Détails	Entreprises l'utilisant
<i>Brainstorming</i>	Idées lancées sans structure définie, sur des sujets variés, en suivant quelques règles de base (différer le jugement, viser la quantité, bâtir sur les idées des autres participants).	ManuCom ManuAgri ManuMach ManuMétal ManuSanté
<i>Brainwriting</i>	<i>Brainstorming</i> par l'écrit.	ManuSanté
<i>Ishikawa</i>	Outil de recherche de causes à un problème.	ManuSanté
Carte heuristique	Outil d'organisation des idées par une cartographie de type réseau.	ManuMétal
Présentations et croquis	Présentation de croquis des idées et partage d'idées.	ManuMach
Combinaison de produits existants	Conception d'un nouveau produit à partir de produits déjà existants.	ManuAgri
Mots aléatoires	Utilisation d'une liste de mots aléatoires pour lancer une recherche d'idées.	ManuCom

Dans les PME créatives, les outils de créativité semblent un sujet peu connu et gagnerait à le devenir pour générer plus d'idées de qualité, originales et ayant de la valeur. Par contre, plusieurs sources d'idées sont utilisées par les entreprises rencontrées. Ces sources peuvent être internes ou externes et très variées. Les sources externes de données sont mentionnées au tableau 5.7.

Tableau 5.7 : Sources d'idées externes utilisées par les PME créatives

Sources	Détails	Entreprises l'utilisant
Rencontres	Rencontre avec des gens divers venant de l'externe.	ManuSanté
Brevets existants	Recherche des brevets existants pour utiliser des idées parmi ceux-ci.	ManuSanté
Clients	Suggestions et idées provenant des clients.	ManuCom ManuAgri ManuMach ManuSanté
<i>Focus group</i>	Rencontre avec les clients et utilisateurs des produits.	ManuSanté
Rencontres clients	Rencontre avec les clients.	ManuAgri ManuSanté

Tableau 5.7 : Sources d'idées externes utilisées par les PME créatives (suite)

Sources	Détails	Entreprises l'utilisant
Sondage auprès des clients	Sondage avec les clients.	ManuCom
Entreprises semblables	Regard sur les entreprises semblables pour voir leur fonctionnement, stratégie, etc.	ManuMach
Formation	Formation sur divers sujets.	ManuCom ManuMach
Fournisseurs	Formation ou contact avec les fournisseurs pour mieux connaître leurs produits.	ManuMach
Démonstrations	Démonstrations ou expositions de divers manufacturiers ou fournisseurs dans le domaine du produit fabriqué.	ManuCom ManuSanté
Utilisateurs des produits	Visites et discussions avec les utilisateurs des produits.	ManuAgri ManuMach ManuSanté
Veille stratégique et technologique	Vigie des technologies existantes.	ManuCom ManuAgri
Compétiteurs	Regard sur les produits et sites Internet des compétiteurs.	ManuAgri ManuMach ManuSanté
Internet et télévision	Regard sur tout ce qui existe dans le domaine sur Internet et à la télévision.	ManuMach ManuSanté
Lecture	Lecture sur divers sujets reliés soit aux produits fabriqués, soit à des modes de gestion ou autres.	ManuCom ManuMach ManuMétal ManuSanté

Les sources d'idées externes les plus utilisées par les PME créatives sont les clients, les utilisateurs de produits, les compétiteurs et la lecture. Le manque de ressources financières explique l'utilisation de ces outils, les formations ou expositions spécialisées n'étant pas accessibles.

Les entreprises rencontrées utilisent aussi plusieurs sources de données internes, telles que présentées au tableau 5.8.

Tableau 5.8 : Sources d'idées internes utilisées par les PME créatives

Sources internes	Entreprises l'utilisant
Actionnaires	ManuMétal
Comité	ManuSanté
Covoiturage	ManuSanté
Département des ventes	ManuCom
Installation d'un nouvel équipement	ManuAgri
Nouveaux employés ou hors département	ManuAgri
Repas partagés	ManuAgri
Suggestions des employés	ManuMétal
Rotation des postes	ManuSanté

Les PME créatives utilisent des sources internes d'idées variées mais aucune pratique ne se répète dans une autre entreprise. On ne peut donc tirer de conclusion.

5.2.3.3 Outils de sélection des idées

Contrairement à la génération des idées, peu d'outils sont utilisés en PME pour la sélection des idées prometteuses. Certaines tirent profit d'une grille d'évaluation, mais surtout pour les investissements plus substantiels. En général, les PME affirment implanter pratiquement toutes les bonnes idées et les évaluer selon le ratio de gain par rapport à l'effort ou à l'investissement. De plus, la plupart des gains sont souvent mesurés à court terme. Les entreprises rencontrées ne semblaient pas connaître d'outils pour sélectionner leurs idées et avouaient même qu'il s'agissait d'une problématique qu'ils vivaient.

5.3 Relation entre la créativité et les caractéristiques propres aux PME

Les PME consistent en des entreprises ayant non seulement une plus petite taille que les grandes entreprises mais aussi des caractéristiques qui leur sont propres. Selon la littérature sur les PME, les caractéristiques suivantes distinguent les PME : 1) les PME sont de petite taille (soit moins de 250 ou 500 employés, selon la source); 2) la

centralisation des décisions sur le PDG est fréquente; 3) le niveau de formalisation est faible; 4) la spécialisation des ressources humaines et des équipements est faible; 5) le PDG a une influence élevée sur la culture de l'entreprise; et 6) le manque de ressources est fréquent.

Le tableau 5.9 résume les détails des caractéristiques des PME et lie ces caractéristiques à la créativité des PME créatives rencontrées.

Tableau 5.9 : Caractéristiques propres aux PME créatives

	ManuCom	ManuAgri	ManuMach	ManuMétal	ManuSanté
Processus de prise de décision	Centralisé pour la plupart des décisions; comité de direction pour le développement de produits.	Orientations stratégiques provenant d'un comité de direction et décisions tactiques par l'équipe d'employés.	Un comité de direction pour les décisions stratégiques et les employés selon des règles établies pour les décisions tactiques.	Décisions stratégiques par un comité de direction et latitude sur les moyens utilisés par les employés quant à certaines décisions spécifiques, encadrés par des règles.	Centralisé pour des décisions stratégiques et décentralisé pour des décisions quotidiennes.
Formalisation, rigueur et structure	Moyen/élévé – structurée dans la plupart des départements.	Moyen – structurée pour certaines activités, moins pour d'autres.	Élevé – entreprise structurée et rigoureuse.	Élevé – entreprise structurée et rigoureuse.	Élevé – entreprise structurée et rigoureuse.
Spécialisation	Moyen – quelques employés qualifiés et quelques équipements de haute technologie. Manque de certains types d'employés.	Moyen – quelques employés et équipements spécialisés.	Élevé – haute proportion d'employés spécialisés et quelques équipements spécialisés.	Moyen/élévé : quelques employés spécialisés et haut niveau des équipements.	Élevé : haute proportion d'employés spécialisés et d'équipements automatisés.
Manque de ressources	Limitées sur le plan des ressources humaines en recherche et développement, des budgets et du temps.	Limitées sur le plan des ressources humaines, mais accorde 5 % du budget pour R-D.	Limitées sur le plan des ressources humaines et du budget.	Limitées sur le plan des ressources humaines, pas de limite de budget pour les bonnes idées.	Limitées sur le plan des ressources humaines et du temps.
Caractéristiques du PDG ou haut dirigeant	Artiste, confortable avec la créativité des autres, ouvert d'esprit, rationnel, selon les employés.	Orienté vers les solutions, prend des risques, ouvert, mélange de rigoureux et créatif.	Créatif, orienté vers les résultats, ouvert d'esprit.	Orientée vers les questions et résultats, autodidacte, curieuse, a confiance en ses employés, créative, prend des risques, positive, opte pour une approche consultative.	Créatifs, confiants envers les employés, orientés vers les résultats.

5.3.1 Petite taille

En général, dans les organisations retenues pour les entrevues, on mentionne que les PME ont des avantages reliés à leur petite taille pour être plus créatives. D'abord, en ce qui concerne la culture d'entreprise, l'apprentissage à partir des erreurs passées est facilité, vu la disponibilité rapide de l'information. De plus, la communication de la culture semble plus aisée pour certains intervenants rencontrés du fait que, dans une PME, la culture peut plus facilement se transmettre d'une personne à l'autre à cause de la proximité physique des individus.

Également, en PME, il existe une facilité d'approche parfois moins présente en grande entreprise. Cette facilité d'approche permet d'augmenter le partage des idées.

Ensuite, les personnes interrogées soulignent que, souvent, les PME sont moins enlisées dans leurs vieux systèmes et moins limitées par l'historique de l'entreprise, leur permettant d'imaginer de nouvelles solutions originales.

Finalement, il semble que, pour certaines des personnes interrogées, le fait d'être une PME présente des avantages sur le plan de la culture de l'entreprise, favorisant la circulation des idées et aidant les gens à avoir un état d'esprit créatif de par sa nature.

5.3.2 Prise de décision

Dans la littérature sur les PME, l'une des caractéristiques distinctives de celles-ci concerne les prises de décisions fréquemment centralisées au PDG. Par contre, lors des entrevues effectuées avec des PME créatives, il semble que les prises de décisions dépendent beaucoup plus du type de décisions à prendre. Par exemple, les décisions d'ordre stratégique sont prises par le PDG ou les hauts dirigeants, tandis que les décisions plutôt

tactiques peuvent être prises à des niveaux inférieurs, comme spécifié par la plupart des entreprises interrogées.

La majorité des entreprises rencontrées optent d'ailleurs pour l'utilisation d'un comité de direction pour prendre les décisions importantes ou stratégiques, tout en étant conscientes que le PDG ou président aura le dernier mot en cas de discorde ou litige. Dans certaines entreprises, un groupe d'employés peut prendre certaines décisions, tout en suivant des règles établies à divers niveaux.

Donc, dans les PME créatives, la prise de décision se fait par pallier.

5.3.3 Formalisation, rigueur et structure organisationnelle

Dans la littérature sur les PME, l'une des caractéristiques propres à celles-ci s'avère être le peu de formalisation, c'est-à-dire la propension des PME à gérer sans formalité, procédure et règle établies. Ce peu de formalisation signifie donc que les PME ont habituellement peu de procédures, possèdent une structure organisationnelle légère et sont peu rigoureuses dans leur application. Dans les PME interviewées, la structure organisationnelle légère semble bien les définir.

Cette structure organisationnelle moins lourde amène plusieurs avantages à la PME pour lui permettre d'être plus créative que la grande entreprise, selon certains intervenants. Premièrement, cette structure lui permet de susciter les idées dans les bons départements plus rapidement qu'en grande entreprise. De plus, cette structure organisationnelle plus légère permet de prendre des décisions et de réagir plus rapidement. Également, la structure organisationnelle de la PME lui donne de la flexibilité, laquelle peut s'avérer très utile pour être plus créative. Chez ManuCom, les personnes interrogées s'entendent toutes pour affirmer que, malgré le fait que l'entreprise ait grossi, elles ont gardé cette flexibilité

et que cette dernière leur permet de réussir parmi leurs compétiteurs, toutes de grandes entreprises.

Comme une bonne communication s'avère essentielle à la créativité en entreprise, elle est facilitée par la structure organisationnelle moins lourde de la PME.

En matière de rigueur, on remarque que les PME rencontrées ont un haut niveau de rigueur, en ce sens qu'elles possèdent toutes des procédures en place et font des suivis rigoureux avec leurs employés, en plus de considérer cette valeur comme importante dans leur entreprise.

Certaines des personnes questionnées voient cette rigueur comme positive pour s'assurer de mettre en place les idées tandis que d'autres pensent que la structure aide à la créativité, surtout à l'implantation des idées, mais qu'une structure trop lourde et rigoureuse empêche d'implanter rapidement certaines idées.

Pratiquement tous les intervenants voient un avantage à posséder un minimum de structure pour encourager la créativité mais favorisent la flexibilité de celle-ci.

Donc, dans les PME créatives, contrairement aux autres PME, la formalisation est élevée.

5.3.4 Spécialisation

Les PME se caractérisent souvent par une faible spécialisation, autant au niveau des employés moins spécialisés et plutôt généralistes, mais aussi au niveau des équipements disponibles pour accomplir les tâches. Cet aspect est aussi présent dans la plupart des PME interrogées au cours de cette recherche.

Du point de vue de la spécialisation des ressources humaines, les entreprises interrogées soulignent qu'elles sont souvent limitées en termes de personnel qualifié et ce, surtout au niveau des départements de recherche et développement.

La faible spécialisation des employés se relie à un manque de ressources qui porte les PME à choisir des gens polyvalents plutôt que spécialisés. En effet, il devient difficile pour elles de garder leurs employés créatifs et spécialisés car elles manquent de tâches dites « créatives », de développement ou d'autres tâches spécialisées pour occuper ces personnes à temps plein.

Pour ce qui est des équipements spécialisés, la plupart des PME fonctionnent avec des moyens peu élevés mais certaines investissent, tout en analysant bien leurs besoins et en calculant les retours sur investissement avant de procéder à des acquisitions. Ces équipements spécialisés peuvent d'ailleurs être des catalyseurs d'idées nouvelles, comme mentionné par l'un des intervenants.

Donc, contrairement aux PME en général, la PME créative a une spécialisation moyenne à élevée plutôt que faible.

5.3.5 Importance du PDG

Un autre aspect distinctif de la PME consiste en l'influence du président-directeur général sur l'entreprise, sa culture et ses valeurs. Dans la littérature, plusieurs affirment que le PDG est la personne ayant le plus d'influence sur la culture de l'entreprise (théorie de l'*Upper-echelon*) (Soo-Young *et al.*, 2013). Dans les entrevues effectuées avec les entreprises créatives, des questions sur les caractéristiques de leur PDG permirent d'en

dresser un portrait sommaire. Le PDG devait se décrire lui-même et, ensuite, les autres personnes interrogées devaient le décrire en termes de créativité¹⁰.

5.3.5.1 PDG rencontrés et leur perception d'eux-mêmes

Les hauts dirigeants interviewés sont tous conscients de leur capacité à influencer leurs employés et la culture de l'entreprise. Ils considèrent d'ailleurs tous avoir un côté créatif.

D'un autre côté, certains hauts dirigeants vont permettre à leurs employés d'être créatifs en agissant comme capteurs de rêves et en appuyant les idées lancées par ceux-ci. Ils font donc confiance à leurs employés et font preuve d'ouverture. De plus, la plupart des PDG rencontrés ont la particularité d'être axés sur les résultats.

Les entreprises, pour être créatives, doivent prendre des risques. Cette capacité de prise de risque est d'ailleurs l'une des caractéristiques personnelles mentionnées par plusieurs PDG interrogés.

5.3.5.2 Perception des employés de leur PDG

La perception des PDG et des employés diffère pour certaines des caractéristiques du PDG, dans quelques-unes des entreprises. Par exemple, certains employés perçoivent leur PDG comme étant plutôt cartésien, tandis que celui-ci se voit plutôt comme créatif.

Toutefois, chaque PDG possède ses propres caractéristiques. Ceux des entreprises ManuMach et ManuMétal sont particulièrement reconnus comme étant des créatifs très ouverts aux idées des employés.

¹⁰ L'entreprise ManuSanté, pour sa part, n'a pas de PDG, mais plutôt quatre actionnaires à parts égales et ayant des rôles de vice-présidents. Comme deux de ces actionnaires ont été rencontrés, leurs caractéristiques personnelles ont été considérées.

5.3.5.3 Particularités des dirigeants rencontrés

Certaines particularités des dirigeants rencontrés ont été notées par la chercheuse lors de l'analyse des textes mais aussi lors des entrevues, en fonction du style des PDG interrogés. D'abord, ces PDG semblent tous faciles d'approche et utilisent un langage accessible. Entre autres, la plupart semblent aptes à agir de façon créative et rationnelle, selon le besoin.

Donc, dans les PME créatives, les PDG ne sont pas nécessairement créatifs mais adoptent des comportements qui favorisent la créativité de leurs employés. Ces PDG sont d'ailleurs des mélanges de créatif et cartésien, à l'écoute et axés sur les résultats.

5.3.6 Ressources

L'inconvénient majeur pour la créativité des PME, selon les intervenants interrogés, consiste au manque de ressources. Cet inconvénient mène à différents problèmes dans la PME, qui eux, mènent à une baisse de la créativité. Par contre, notons que cette baisse de créativité perçue par les entreprises s'avère souvent une baisse de l'innovation car ce manque de ressources se manifeste surtout lors de l'implantation des idées (innovation), et non lors de la génération d'idées (créativité).

Le manque de ressources est souligné par pratiquement toutes les personnes interrogées comme étant l'un des inconvénients principaux de la PME par rapport à la grande entreprise pour planter les idées.

5.3.6.1 Ressources financières

Les ressources sont de différents types : humaines, matérielles, informationnelles, financières et d'espace. Toutes les ressources semblent par contre reliées à une ressource

principale, soit les ressources financières. Par exemple, sans les ressources financières, il est plus difficile pour les PME de trouver les bonnes ressources humaines.

Le manque de ressources peut parfois se traduire par des idées qui n'ont pas été implantées et qui le seront par des grandes entreprises possédant les ressources nécessaires.

Le concepteur de l'entreprise ManuSanté, ayant une expérience de travail à la fois en PME et auparavant en grande entreprise, illustre les différences en termes de ressources de ces deux types d'entreprises ainsi que l'impact sur la créativité et l'implantation des idées : « Lorsque je travaillais pour une multinationale, il s'avérait d'un avantage parce que tout ce que nous pouvions imaginer, nous pouvions le faire... » (concepteur, ManuSanté).

Ce manque de ressources de la PME apporte d'autres inconvénients, par exemple le fait de diminuer l'accès à de l'information, tel que d'aller à des démonstrations outre-mer ou de participer à des formations et conférences de haut niveau.

De plus, le manque de ressources des PME peut se manifester lors de la sortie de nouveaux produits. L'entreprise ManuAgri semble plus concernée par ce point. D'abord, ses intervenants soulignent qu'ils limitent leurs choix dans le type de projets qu'ils mettront en exécution car ils ne possèdent pas les ressources financières pour appuyer un projet de longue échéance ou pour aller jusqu'au bout d'une idée.

Finalement, le manque de ressources se traduit aussi, selon les entreprises rencontrées, par une prise de risque plus faible des PME. Entre autres, les entreprises estiment que le fait de ne pas avoir autant de ressources que les grandes entreprises les bloque dans certains projets de plus grande envergure, ce qui pourrait mettre en péril leur entreprise.

En ce qui a trait au budget, par contre, l'entreprise ManuAgri n'hésite pas à mettre une part élevée de celui-ci pour la recherche et le développement, soit parfois près de 6 % à

6,5 % de son chiffre d'affaires, mais ce budget est souvent insuffisant pour affronter de grandes entreprises dans les mêmes domaine et marché.

5.3.6.2 Ressources humaines

Dans les PME, les gens occupent une place considérable et les gestionnaires y accordent de l'importance. Lorsque l'on se penche d'abord sur les inconvénients en lien avec les individus qu'une PME doit gérer versus une grande entreprise, nous pouvons distinguer trois aspects importants : 1) le fait d'être plus tributaire des gens, soit d'être à la merci de leur bon vouloir, de leur capacité et de leur habiletés; 2) le fait que les gens en PME se doivent d'être plus polyvalents pour répondre aux besoins, mais aussi pour réduire les coûts et les impacts de la faible spécialisation du personnel; 3) le fait de rechercher, pour croître, des gens qui seront en cohérence avec l'esprit de l'entreprise et ce, malgré des capacités de recrutement réduites.

5.3.6.3 Ressource en temps

Tout comme la grande entreprise, la PME doit conjuguer avec des difficultés à gérer le temps et surtout à en avoir assez pour travailler sur ses idées, étant souvent limitée en ressources humaines.

5.3.6.4 Perception du manque de ressources

Finalement, le manque de ressources représente, selon les intervenants rencontrés, un inconvénient majeur à la créativité et surtout à l'innovation dans les PME. Par contre, certaines des personnes interrogées ont tout de même diverses perceptions de ce que ce manque de ressources provoque dans leur entreprise. Par exemple, certains considèrent que le manque de ressources les amène à mieux réfléchir sur les choix à faire quant aux projets à effectuer, comme dans l'entreprise ManuCom, qui a implanté un système de *gate*

pour la gestion des projets de développement de produits et qui souligne que le fait d'être limitée sur le plan des budgets la force à faire des choix de projets judicieux.

L'entreprise ManuAgri indique aussi que le budget n'est pas tout et que, même si les grandes entreprises disposent de gros budgets, elles ont souvent d'autres contraintes à respecter. ManuMétal, de son côté, considère que la limite en ressources est arbitraire et que, lorsqu'un besoin est exprimé, il faut de la créativité pour y répondre correctement et avec les moyens consentis.

Pour remédier au problème du manque de ressources et pour en créer plus, certaines entreprises profitent des programmes gouvernementaux offerts mais ces derniers leur semblent très limités, vu les règles en place.

5.3.7 Avantages et inconvénients d'être une PME pour favoriser la créativité organisationnelle

L'interrogation menée auprès des PME sur le sujet de la créativité a conduit à discuter des différentes perceptions sur le fait d'être une PME et de son impact sur la créativité de l'entreprise. Par exemple, certaines personnes précisent que le fait de manquer de ressources les aide à être plus créatives. Plusieurs soulignent que la PME s'avère sans aucun doute plus créative que la grande entreprise, tandis que certains ne pensent pas que la taille de l'entreprise ait un impact sur la créativité et que beaucoup d'autres facteurs ont un impact plus élevé sur celle-ci, telle la philosophie de l'entreprise ou la haute direction. D'ailleurs, pour appuyer ce point, certains affirment que la créativité repose sur un nombre limité de personnes, que ce soit en PME ou en grande entreprise. De plus, d'autres mentionnent que, dans les grandes entreprises, la créativité ne repose réellement que sur un petit groupe d'individus, ce qui n'est pas le cas des PME qui auront souvent une plus grande proportion de leur effectif impliquée dans des activités créatives.

Somme toute, les PME composent avec plusieurs éléments différents de la grande entreprise pour pouvoir, elles aussi, être créatives.

La petite taille des PME permet une culture organisationnelle forte, qui s'est fait sentir dans les PME rencontrées, par exemple par l'utilisation d'un langage commun à tous les intervenants interviewés dans une même entreprise. Les PME rencontrées communiquent facilement leur culture, favorisent la facilité d'approche et apprennent des erreurs du passé.

Le tableau 5.10 catégorise les différents points discutés plus tôt en tant qu'avantages ou inconvénients pour la créativité.

Tableau 5.10 : Résumé des avantages et inconvénients des PME en lien avec les caractéristiques propres des PME

Caractéristiques des PME	Description de la caractéristique dans les PME créatives	Avantages par rapport à la créativité dans les PME créatives	Inconvénients par rapport à la créativité dans les PME créatives
Petite taille	Pour certains, la taille n'a aucun impact sur la créativité. La taille varie de 15 à 155 employés.	Apprentissage par erreurs facilité. Communication de la culture facilitée. Facilité d'approche. Employés moins enlisés dans les vieilles habitudes. Meilleure circulation des idées. Plus grande proportion de créatifs.	Ressources limitées pour mettre en place les idées.
Prise de décision souvent centralisée au PDG	La plupart fonctionnent par niveau avec des règles établies plutôt que seulement centralisées au PDG.	Favorise l'autonomie si décentralisée.	Enlève de l'autonomie, lorsque centralisée.

Tableau 5.10 : Résumé des avantages et inconvénients des PME en lien avec les caractéristiques propres des PME (suite)

Caractéristiques des PME	Description de la caractéristique dans les PME créatives	Avantages par rapport à la créativité dans les PME créatives	Inconvénients par rapport à la créativité dans les PME créatives
Formalisation et rigueur	Les PME rencontrées sont rigoureuses et flexibles dans leur structure et leurs procédures, contrairement à ce qui est connu dans la littérature.	Structure légère facilitant la prise de décision rapide. Permet d'être flexibles et compétitifs.	Manque de structure nuisant à l'implantation des idées, mais pas à la génération de celles-ci.
Faible spécialisation	Certaines ont un niveau moyen de spécialisation alors qu'il est élevé pour d'autres. La plupart manquent de ressources humaines compétentes et de tâches de développement pour les créatifs.	Présence de gens et d'équipements spécialisés pour catalyser la génération d'idées.	Absence de gens et d'équipements spécialisés inhibant la créativité dans certains domaines spécialisés.
Caractéristiques du PDG	Les PDG interrogés reconnaissent avoir de l'influence et sont axés sur les résultats.	Créatif. À l'écoute. Prend des risques.	Fait d'être axé sur les résultats pouvant mener à laisser tomber de bonnes idées visionnaires apportant de la valeur à plus long terme.
Manque de ressources	Les PME rencontrées manquent toutes de ressources de tous les types.	Certaines de ces PME pensent que le manque de ressources les force à trouver de meilleures idées, à être plus débrouillardes et à mieux réfléchir aux choix qu'elles ont à faire.	Difficultés à implanter des idées. Diminution de l'accès à l'information, de la prise de risque et de l'implantation de l'idée au complet. Tributaire des gens. Demande de la polyvalence aux employés. Difficultés à trouver des gens correspondant aux valeurs.

5.3.8 Résumé du développement de la créativité en PME

Pour favoriser la créativité organisationnelle, toutes les entreprises rencontrées tentent de créer une culture organisationnelle permettant aux gens d'exprimer leurs idées et surtout que ces idées soient bénéfiques pour l'entreprise. Pour ce faire, des valeurs sont prônées par la présence de pratiques d'affaires. Chaque valeur faisant partie de la culture de l'entreprise peut donc se relier à des pratiques et outils, et vice-versa. Les outils discutés ici servent principalement à favoriser la valeur de créativité et innovation, tandis que les pratiques de gestion peuvent servir à favoriser plusieurs valeurs importantes dans une culture organisationnelle encourageant la créativité. La figure 5.2 relie donc uniquement les pratiques utilisées par les PME créatives interrogées avec les valeurs qui sont récurrentes dans les PME créatives rencontrées qu'elles prônent et ayant un impact sur la créativité organisationnelle.

Dans les PME créatives, chaque valeur pouvant mener à une culture de créativité est donc promu par des pratiques de gestion en place. De plus, chaque valeur, outre celle de créativité et de l'innovation, se relie à la valeur de la créativité et l'innovation.

Tout d'abord, pour prôner la prise de risque, les pratiques suivantes peuvent être mises en place.

1. Scinder les projets en petits projets.
2. Diversifier le portefeuille de projets pour en avoir des visionnaires, des plus petits, des plus grands, des projets qui permettent des gains assurés à court terme, d'autres qui permettent des gains à plus long terme et certains qui permettent de gros gains et d'autres plus modestes.
3. Instaurer des partenariats avec des fournisseurs, clients, compétiteurs.
4. Instaurer des procédures de tests en ateliers ou chez les clients.

5. Pratiques de gestion des ressources favorisant la créativité.
6. Structure organisationnelle changeante avec les projets d'innovation.

Par la suite, la rigueur, de son côté, est promue par les pratiques suivantes :

1. processus d'amélioration continue;
2. processus de développement de produits.

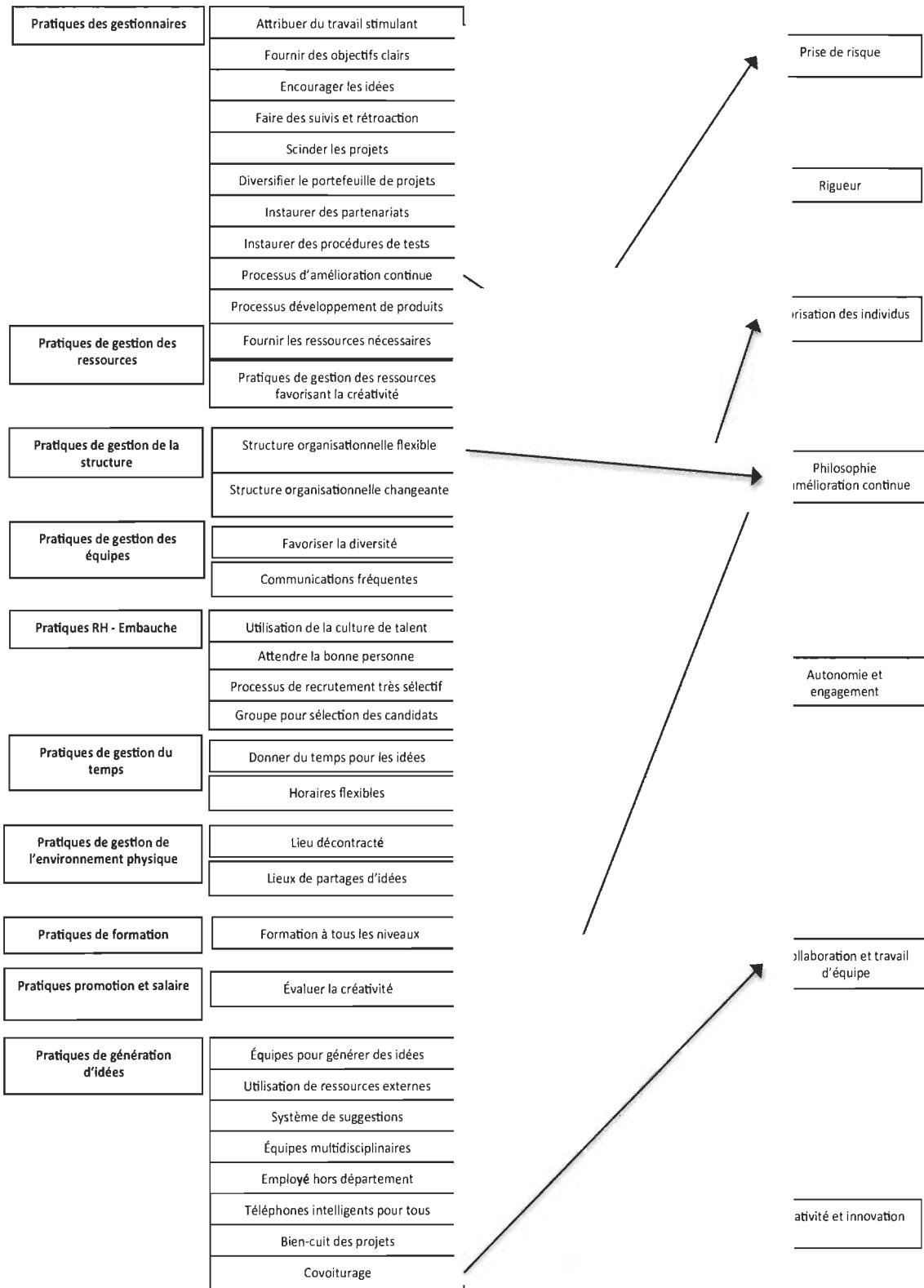


Figure 5.2 : Relation entre les pratiques de gestion et les valeurs d'une PME créative

Ensuite, pour prôner la valorisation des individus, les pratiques suivantes sont suggérées :

1. attribuer du travail stimulant;
2. faire des suivis et de la rétroaction;
3. favoriser la diversité au sein des équipes;
4. instaurer des communications fréquentes;
5. utiliser la culture de talent pour embaucher;
6. mettre en place des lieux décontractés pour le partage des idées;
7. donner de la formation à tous les niveaux;
8. instaurer un système de suggestions;
9. fournir un téléphone intelligent à chaque employé.

La philosophie d'amélioration continue, dans les PME créatives, est favorisée par les pratiques suivantes :

1. présence d'un processus d'amélioration continue;
2. structure organisationnelle flexible;
3. structure organisationnelle changeante en fonction des innovations;
4. bien-cuit des projets.

L'autonomie et l'engagement, dans les PME créatives, sont développés par les pratiques suivantes :

1. suivi et rétroaction sur les idées;
2. fournir les ressources nécessaires;
3. attendre pour embaucher la bonne personne;
4. utiliser un groupe pour sélectionner des candidats à embaucher;
5. permettre des horaires flexibles.

La collaboration et le travail d'équipe est, pour sa part, favorisé par les pratiques suivantes :

1. structure organisationnelle flexible;
2. favoriser la diversité dans les équipes de travail;
3. communication fréquente;
4. présence de lieux décontractés pour partager des idées;
5. utilisation d'équipes pour générer des idées;
6. utilisation d'équipes multidisciplinaires pour générer des idées;
7. fournir un téléphone intelligent à chaque employé;
8. fournir le covoiturage aux employés.

Finalement, la créativité et l'innovation est promue par toutes les autres valeurs énoncées, mais peut l'être plus directement avec ces nombreuses pratiques :

1. fournir des objectifs clairs sur les idées à générer;
2. encourager les idées;
3. pratique de gestion des ressources favorisant les idées;
4. attendre la bonne personne avant d'embaucher;
5. avoir un processus de sélection des individus très sélectif;
6. donner du temps pour travailler sur les idées ou en générer de nouvelles;
7. Avoir un lieu pour partager des idées;
8. inclure la créativité dans les critères d'évaluation pour les promotions;
9. mettre en place des équipes pour générer des idées;
10. utiliser des ressources externes pour trouver de nouvelles idées;
11. mettre en place un système de suggestions;
12. utiliser des équipes multidisciplinaires pour générer des idées;
13. utiliser des employés de d'autres départements pour la génération des idées;
14. fournir un téléphone intelligent pour chaque employé;

15. faire un bien-cuit des projets;
16. fournir le covoiturage aux employés.

5.4 Modèle du développement et de la manifestation de la créativité en PME

Le portrait des manifestations et du développement de la créativité en PME présenté dans ce chapitre conclut que les PME créatives ont des caractéristiques semblables à celles des grandes entreprises mais ont aussi des particularités qui leur sont propres et qui influencent leur créativité organisationnelle.

Pour conclure sur le développement de la créativité, le schéma processuel est présenté à la figure 5.3 présentant un modèle de développement de la créativité rassemblant toutes les informations colligées dans cette recherche.

D'abord, certains éléments ont un impact sur la motivation de direction de l'entreprise à vouloir favoriser la créativité organisationnelle, (PDG, président ou membres de la direction). Ces éléments consistent à l'environnement externe, l'environnement interne et les caractéristiques des membres de la direction. Au niveau de l'environnement externe, les PME créatives opèrent toutes dans des milieux compétitifs et avec un niveau d'incertitude. Ce type de contexte pousse les PME à vouloir se distinguer de la compétition par leur qualité ou leur prix. Distinction possible et rehaussée par une créativité organisationnelle. L'environnement interne, pour sa part, consiste aux employés ou aux processus internes affectant la motivation du PDG ou de la direction à favoriser la créativité au niveau organisationnel. Par exemple, un employé arrivant de l'externe, avec de nouvelles idées ou provenant d'une autre entreprise ayant connu du succès pourrait influencer le PDG ou la direction à mettre en place certaines pratiques ou à adopter certains comportements. Finalement, les caractéristiques propres au PDG, président ou autres membres de la direction, telles qu'un intérêt marqué pour la créativité et

l'innovation ou un esprit très créatif, auront une influence sur la motivation de ceux-ci à favoriser la créativité.

Par la suite, cette motivation du PDG ou de la direction les influencera à adopter des comportements favorisant la créativité, comportements qui, à leur tour, favoriseront l'adoption du même type de comportements par les gestionnaires ou même certains employés de l'entreprise. Il est d'ailleurs connu que la présence de bons modèles parmi les leaders favorisera la créativité (Amabile *et al.*, 1996).

Grâce à cette motivation de la direction, appuyée par des comportements de ceux-ci, le développement de la créativité opérationnel débuter et mènera vers une culture, l'utilisation de pratiques et outils favorisant la créativité. Ce cheminement mènera alors vers une augmentation de la génération d'idées par les individus de l'entreprise, une sélection de ces idées, puis une implantation de celles-ci. Finalement, des gains, des manifestations ou des résultantes de la créativité pourront être visibles et obtenues par l'entreprise, éléments qui conditionneront à nouveau la motivation de la direction à favoriser la créativité et qui renforcera le contexte en place pour développer d'un cran supplémentaire la créativité organisationnelle.

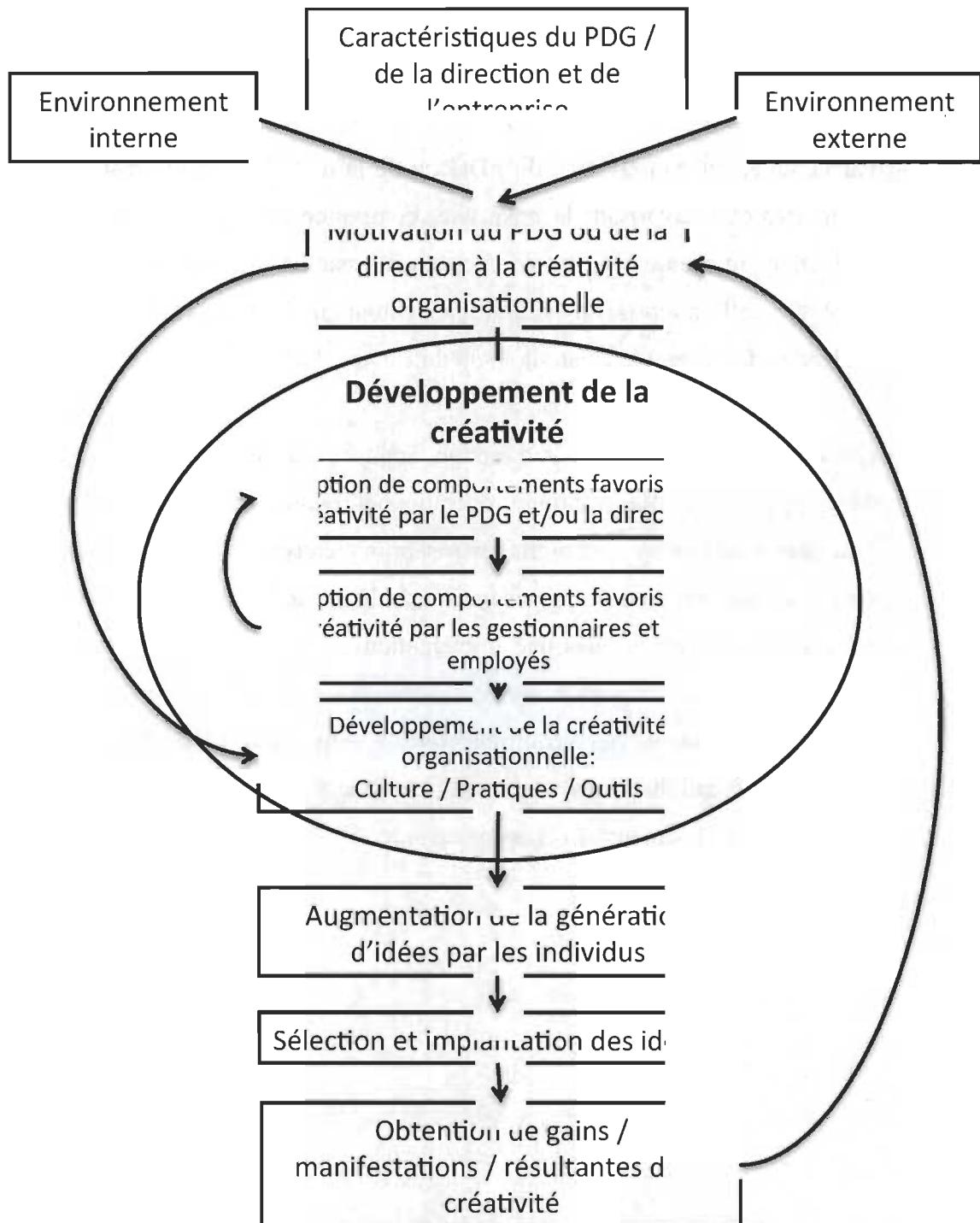


Figure 5.3 : Schématisation du développement et de la manifestation de la créativité en PME

CHAPITRE 6. DISCUSSION ET CONCLUSION

Les résultats obtenus lors de la recherche actuelle ont permis de créer un schéma processuel ainsi qu'une liste de pratiques d'affaires et d'outils, en plus de démontrer comment ces pratiques peuvent prôner des valeurs d'entreprise créant une culture organisationnelle favorisant la créativité. À la suite de la présentation de ces résultats, une discussion des résultats obtenus s'avère nécessaire. Cette discussion comporte divers éléments. D'abord, le cadre conceptuel présenté à la fin du chapitre 2 sera mis en comparaison avec le schéma processuel présenté à la figure 5.3 pour établir les points communs et les nouvelles découvertes de cette recherche. Par la suite, une discussion des limites puis des implications futures de la recherche sera effectuée. Finalement, une conclusion sera présentée.

6.1 Discussion

6.1.1 Cadre conceptuel revu et corrigé

Le cadre conceptuel présenté au chapitre 2 émergeait de la revue de littérature effectuée sur le sujet de la créativité qui comportait une part importante d'information obtenue pour de grandes entreprises. Ce cadre incluait aussi certains concepts étudiés et déduits des connaissances acquises dans la revue de la littérature sur les PME. Certes, le cadre présenté amenait plusieurs éléments intéressants à approfondir lors de la collecte de données. De ce constat, une collecte de données en deux phases a permis d'étudier ces divers éléments et de reformuler un modèle représentant la réalité des PME créatives. Ce modèle fût présenté à la fin du chapitre 5. Une comparaison des deux modèles a mené aux concepts présentés à la figure 6.1. Les lignes pointillées représentant les ajouts effectués au modèle à la suite de la collecte de données. Certaines étapes ont été aussi renommées ou inversées pour représenter la réalité constatée dans les études de cas effectués. Les

prochaines sections discutent des validations obtenues lors de la collecte et analyse de données ainsi que les nouvelles découvertes effectuées.

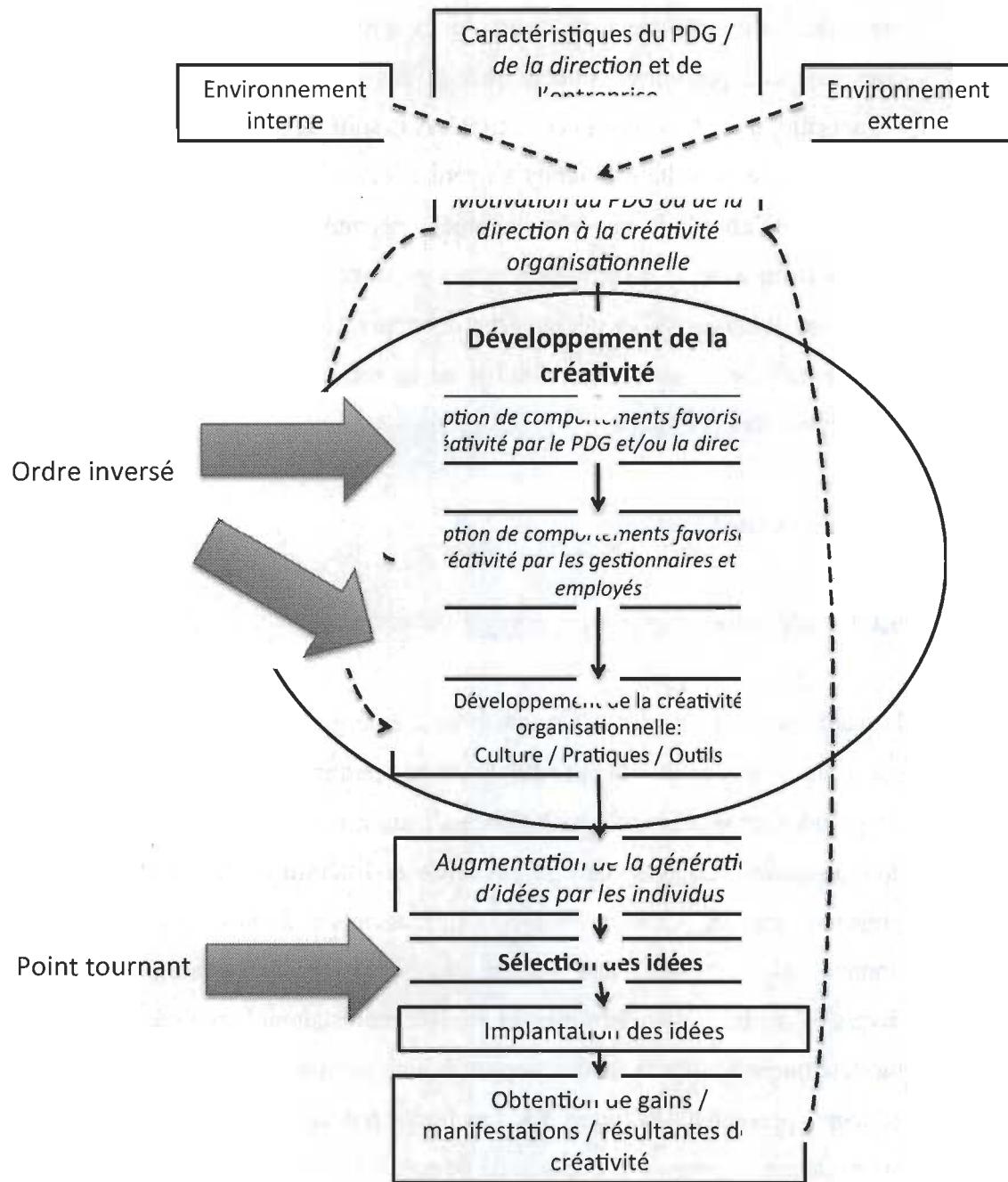


Figure 6.1 : Modèle comparatif

6.1.1.1 Validations des concepts

6.1.1.1.1 Processus préliminaire au développement de la créativité

Avant que la phase de développement de la créativité puisse se produire, certains facteurs étaient pressentis pour avoir une influence sur celui-ci. Parmi les facteurs d'influence du développement de la créativité, deux facteurs ont été validés, soit l'influence des caractéristiques du PDG et de l'entreprise. En effet, ces deux facteurs ont été validés par la collecte de données car les caractéristiques du PDG, par exemple, son intérêt et sa familiarité avec la créativité, ont été reconnus comme ayant un impact sur le développement de la créativité, à la suite des interviews effectués. Au niveau des caractéristiques de l'entreprise, malgré que certains intervenants avouent que la créativité peut autant se développer en petite ou en grande entreprise, la plupart d'entre eux soulignent que la taille de l'entreprise aura une influence sur le développement de la créativité. Certains éléments ont aussi été ajoutés à la suite de la collecte de données comme ayant une influence sur le développement de la créativité et sont présentés à la section « nouvelles découvertes ».

6.1.1.1.2 Processus de développement de la créativité

Certains éléments pressentis lors de la revue de littérature relativement au développement de la créativité se sont avérés validés lors de la collecte de données. Entre autres, la collecte de données a permis de valider que le développement de la créativité passait par la culture, les pratiques d'affaires, les comportements des gestionnaires et par les individus en place. Par exemple, au niveau de la culture organisationnelle, il fût validé que les valeurs suivantes sont présentes dans les PME créatives, tout comme l'indiquait la littérature sur les entreprises créatives : propension à la prise de risque, valorisation des individus, philosophie d'amélioration continue, autonomie et engagement des employés, collaboration et travail d'équipe et la créativité et l'innovation. De plus, certaines

pratiques, mentionnées dans la littérature, sont aussi implantées en PME créatives telles qu'une structure organisationnelle flexible ou même transformative, l'attribution de travail stimulant, la présence de suivis et de rétroaction sur le travail et les idées suggérées, la présence de diversité au sein des équipes, les communications fréquentes, des lieux décontractés pour le partage des idées, l'instauration de systèmes de suggestions, l'octroi de ressources, l'utilisation d'équipes, multidisciplinaires ou non, pour générer des idées, la présence d'objectifs clairs, l'encouragement des idées, l'octroi de temps pour travailler sur les idées et l'utilisation de ressources externes.

Les PME créatives rencontrées, malgré qu'elles n'utilisent pas nécessairement de processus de créativité connus, utilisent certains outils et sources d'idées pour leur permettre de trouver des idées. Parmi ces outils, certains sont connus et reconnus dans la littérature, dont le *brainstorming*, largement utilisé par les PME rencontrées. De plus, les clients, les utilisateurs, les fournisseurs, de même que les employés sont des sources d'idées fréquemment soulignées à la fois par les entreprises rencontrées mais aussi dans la littérature.

Certains éléments furent aussi ajoutés au niveau du développement de la créativité et sont présentés plus loin.

6.1.1.3 *Manifestations de la créativité*

Au niveau des manifestations de la créativité, le cadre conceptuel présenté au chapitre affirmait que le développement de la créativité organisationnelle menait directement à la créativité organisationnelle sans la définir et menait par la suite à l'innovation, puis aux manifestations de la créativité, celles-ci ayant une influence directe sur le développement de la créativité. Dans la collecte et l'analyse de données, il a été confirmé que la créativité organisationnelle doit passer par l'innovation pour obtenir les manifestations de la créativité, mais il a été également précisé que la créativité organisationnelle se manifeste

par la génération d'idées créatives et que l'innovation consiste en l'implantation des idées. Par contre, une étape avait été négligée dans le modèle du chapitre 2, soit la sélection des idées, qui est discutée à la section suivante.

6.1.2 Nouvelles découvertes

6.1.2.1 Processus préliminaire au développement de la créativité

Dans le cadre conceptuel présenté au chapitre 2, deux éléments majeurs étaient soupçonnés d'influencer le développement de la créativité en PME, soit les caractéristiques du PDG et les caractéristiques de l'entreprise, telle que sa taille. Dans le schéma processuel élaboré à la lumière de la collecte de données (présenté à la figure 5.3), le développement de la créativité se passe autrement. Entre autres, trois éléments semblent avoir une influence non pas sur le développement de la créativité lui-même, mais plutôt sur la motivation organisationnelle à la créativité, motivation incluant celle du PDG ou de la haute direction, selon l'entreprise. Parmi ces trois éléments, l'un attire notre attention, en ce sens qu'il n'a pas été mentionné dans aucune recherche, soit l'influence de l'environnement interne sur la motivation de la direction à la créativité organisationnelle. En effet, le PDG ou la haute direction peut parfois se voir influencer non seulement par l'environnement externe, mais aussi par l'environnement interne. Par exemple, l'arrivée d'un nouvel employé avec une expérience provenant d'une autre entreprise a créé une motivation supérieure chez le PDG de ManuCom. De plus, l'environnement externe fût ajouté comme élément contribuant à la motivation à la créativité organisationnelle. Entre autres, les PDG ou direction des PME créatives se voient dans l'obligation d'être créatifs ou d'innover car leurs compétiteurs le font ou pour des raisons de survie de leur entreprise dans le marché.

Les liens entre la motivation du PDG et/ou de la direction et le développement et les manifestations de créativité ont aussi pu être étudiés. Les résultats démontrent que la

motivation du PDG et de la direction peut aussi être influencée par les résultats obtenus grâce à la créativité, soit les manifestations et qu'elle peut influencer directement les comportements des gestionnaires, mais aussi la culture, les pratiques et outils de la créativité.

Il existe donc un processus préliminaire au développement de la créativité et celui-ci comporte une phase de motivation de la direction, influencée à la fois par les caractéristiques du PDG ou des hauts gestionnaires, mais aussi de l'environnement externe et interne à l'entreprise.

6.1.2.2 Processus de développement de la créativité

Au niveau du processus de développement de la créativité, une inversion des étapes du schéma processuel a été notée. En effet, à la suite des collectes de données, il semble que le développement de la culture organisationnelle menant aux pratiques et à l'utilisation de processus et d'outils de créativité soit influencé par l'adoption de comportements par le PDG ou la direction ainsi que par ses gestionnaires. En effet, l'adoption de gestes au quotidien de la part des gestionnaires démontre certaines valeurs que l'entreprise désire prôner et poussent les employés à adopter le type de comportement voulu de la part des employés.

En plus des découvertes énoncées ci-haut, la recherche actuelle a permis d'approfondir les valeurs nécessaires à prôner pour favoriser la créativité. Parmi ces valeurs, plusieurs ont déjà été constatées ou abordées dans d'autres recherches, mais une des valeurs n'ayant jamais fait l'objet de recherche consiste en la rigueur.

Le développement de la créativité a aussi été étudié pour découvrir comment les valeurs favorisant une culture organisationnelle créative peuvent se développer à l'aide de pratiques d'affaires. En effet, le développement des valeurs peut se faire via plusieurs

pratiques d'affaires et certaines de ces pratiques ont déjà fait l'objet de recherches dans le passé ou ont été abordées dans la littérature, mais certaines de ces pratiques sont nouvelles et n'ont pas été étudiées. Par exemple, au niveau de la gestion du risque pouvant mener à une plus forte créativité organisationnelle, plusieurs pratiques sont suggérées dont le lien n'a pas encore été validé empiriquement, mais qui semblent avoir une influence sur la créativité, selon les entreprises rencontrées. Ces pratiques d'affaires consistent en l'instauration d'un processus d'amélioration continue et d'un processus de développement de produits, l'utilisation de la culture de talent pour embaucher, l'utilisation de la formation à tous les niveaux, l'octroi d'un téléphone intelligent à chaque employé, l'utilisation de bien-cuit des projets, l'utilisation d'un processus d'embauche très sélectif, l'utilisation des horaires flexibles, l'utilisation de covoiturage pour favoriser l'échange d'idées et l'utilisation de la créativité comme critère d'évaluation pour les promotions.

Au niveau des processus et outils de créativité utilisés par les PME créatives, malgré que la plupart des outils utilisés par les PME créatives rencontrées sont connus dans la littérature ou par les praticiens, l'utilisation des relations avec l'externe consiste en un élément nouveau. Par exemple, les PME ayant souvent des ressources limitées, celles-ci utilisent plus fréquemment leurs fournisseurs pour obtenir de l'information, pour effectuer leur veille technologique et même pour obtenir des formations. En fait, les PME semblent être débrouillardes pour en connaître le plus possible avec les moyens qu'elles ont. Par contre, notons que globalement, cette recherche met en lumière la faible utilisation des processus et outils de créativité en PME, même pour les PME créatives.

6.1.2.3 Manifestations de la créativité

À la suite du développement de la créativité organisationnelle, les manifestations de la créativité peuvent avoir lieu. Par contre, deux étapes intermédiaires sont nécessaires. Dans le premier modèle, la première étape à la suite du développement de la créativité avait été nommée « créativité organisationnelle », mais une définition plus précise de ce qu'est la

créativité organisationnelle est fournie au schéma processuel et consiste en la génération d'idées créatives par les individus. En effet, la créativité organisationnelle se manifeste à l'interne par la génération d'idées. Par la suite, cette génération d'idées mènera à la sélection et l'implantation des idées, appelées « innovation » dans le premier modèle. La raison de ce changement de nomination est fort simple, la définition de l'innovation, telle que vue dans la littérature, n'inclut pas la sélection des idées, mais se limite plutôt à l'implantation de celles-ci. De plus, la définition de la créativité n'inclut pas la sélection des idées, pourtant, la sélection des idées consiste au point tournant du processus de créativité.

En effet, la sélection des idées consiste en la phase décisive des idées mises en place par les entreprises. La mise en place des idées étant nécessaire à l'obtention des gains et manifestations de la créativité, les idées sélectionnées auront un impact sur les manifestations obtenues. Par exemple, la sélection d'idées peu créatives, soient peu originales et utiles, ne pourraient mener qu'à de faibles manifestations.

Finalement, les manifestations de la créativité ont été découvertes comme ayant plutôt un impact sur la motivation du PDG et de la direction plutôt que sur le développement de la créativité organisationnelle.

6.2 Limites de la recherche

La recherche actuelle, effectuée via une revue de littérature, puis une collecte de données en deux phases, comporte certaines limites. Ces limites sont exposées dans les lignes suivantes.

6.2.1 Profondeur de l'étude

D'abord, la recherche actuelle n'implique que les aspects globaux de la créativité et ne va pas en profondeur sur certains aspects précis de celle-ci. Par exemple, il aurait été intéressant de procéder à une validation du lien entre les pratiques d'affaires et les valeurs promues par les entreprises créatives. Également, un approfondissement des pratiques et outils de sélection des idées aurait été approprié car cette étape consiste au point tournant du processus de développement et de manifestation de la créativité.

6.2.2 Méthodologie

Au niveau de la méthodologique, certaines limites sont présentes. Par exemple, bien que plusieurs actions aient été mises en place pour assurer la fiabilité et la validité de cette recherche, un échantillonnage de cinq entreprises est insuffisant pour en tirer une théorie fiable, en considérant que les PME consistent en un ensemble très hétérogène d'entreprises. De plus, la méthode Delphi aurait pu être utilisée d'une manière plus stricte en permettant aux experts de se prononcer sur le sujet des manifestations de la créativité sans liste de caractéristiques, cette liste ayant peut-être influencée leurs réponses. De plus, lors du Delphi, aucun consensus n'a été obtenu au sujet de la définition de l'entreprise créative. D'autres rondes auraient pu être effectuées pour obtenir cette réponse. Également, la durée des entrevues ou du temps passé en entreprise fût de très courte durée, soit un maximum d'une journée, comportant deux à trois entrevues d'une durée maximum totale de 4,5 heures. Un portrait plus précis des entreprises aurait pu être obtenu par de plus longues entrevues ou par l'ajout d'observations. Par contre, notons que la courte durée entre les entrevues a permis d'établir un portrait d'un moment précis dans le temps, le statut de l'entreprise n'ayant pas changé entre les entrevues dans une même entreprise. En contrepartie, les entreprises ont été rencontrées dans un délai étendu sur quatre mois, ce qui a collaboré au fait que les conditions générales du marché se sont maintenues.

La recherche actuelle étant une recherche exploratoire, elle a été menée par une chercheuse sans équipe de travail, réduisant ainsi les échanges avec d'autres chercheurs intéressés au même sujet. De plus, malgré que la chercheuse se soit positionnée comme intervieweur dans toutes les entrevues effectuées et qu'aucun autre rôle particulier n'ait été assumé par celle-ci, son expérience de travail passé ainsi que la connaissance ou la différence dans les connexions ou la relation établie avec certains des intervenants étant variable d'une entrevue à l'autre, l'objectivité de ce type de rencontre ne peut être de 100 %. De même, aucune indication spécifique n'avait été donnée pour le choix des informateurs et malgré que les entreprises ne devaient favoriser aucun employé en particulier, il fût difficile de s'assurer que c'était le cas pour toutes les entreprises.

Finalement, deux autres points peuvent être soulignés. Premièrement, aucune question ne fût posée aux intervenants sur comment ils voyaient le développement de la créativité d'un point de vue processuel, ce qui aurait été intéressant. Deuxièmement, les entreprises rencontrées possèdent certains attributs se retrouvant dans les cinq entreprises, comme leur taille et le type de prise de décision, mais elles sont également très différentes les unes des autres en ce qui a trait, par exemple, au type de produits fabriqués. Aucune généralisation ne peut donc être établie.

6.2.3 Conclusions

Malgré que la recherche actuelle soit exhaustive sur plusieurs aspects, entre autres, le nombre d'éléments considérés dans la collecte et l'analyse des données, certaines conclusions sont manquantes. Par exemple, aucune conclusion précise au niveau des méthodes de sélection des idées n'a été soulignée. De surcroît, les comportements précis des PDG et gestionnaires n'ont pu être constatés et n'ont pas été questionnés en profondeur. Par exemple, comment, concrètement, le comportement du gestionnaire mène les gens à être créatifs? Procède-t-il à un geste quotidien tel qu'une poignée de main à chaque employé? Mise-t-il plutôt sur des comportements plus subtils? Ces questions

seraient intéressantes à étudier. Finalement, aucune indication sur la présence ou l'absence de la compétition n'a été abordée et ce point aurait pu être considéré dans les valeurs à promouvoir dans l'entreprise créative.

6.3 Aspects positifs et impacts de la recherche

6.3.1 Aspects positifs

D'un niveau méthodologique, certains éléments ressortent comme points forts de cette recherche. Entre autres, l'utilisation de plusieurs informateurs par entreprise permet de confirmer ou d'infirmer les propos des autres interlocuteurs rencontrés. De plus, chaque site de l'étude a été décrit en ce qui a trait à ses caractéristiques pour permettre une analyse par site et comparative. Également, avant la collecte de données, les principaux concepts ont été étudiés (la revue de littérature a été rédigée avant la collecte de données) et une recherche sur la façon dont seraient traitées les données a été réalisée avant les entrevues, ce qui a permis d'obtenir des informations cohérentes et comparables à la littérature lors des entrevues et d'orienter les entrevues pour obtenir les informations pertinentes. D'ailleurs, une grille d'entretien avait été élaborée avant les entrevues. Pour éviter le choix d'un site sursaturé, toutes les entreprises rencontrées n'avaient jamais fait partie d'une étude de la sorte. Finalement, les cas sélectionnés étaient pertinents car choisis selon les critères établis dans cette recherche.

6.3.2 Impacts managériaux

La recherche actuelle mène à plusieurs impacts managériaux permettant aux entreprises d'être mieux outillées pour développer et obtenir des manifestations de la créativité. Entre autres, plusieurs nouvelles pratiques d'affaires faciles à implanter pour les PME ont été dictées et présentées dans la recherche actuelle. Entre autres, l'utilisation de la gestion des talents par les entreprises créatives devrait semer l'idée de travailler à implanter ce type

de pratique dans les PME voulant favoriser la créativité. Aussi, la présentation effectuée dans cette recherche des différentes pratiques en gestion du risque pourrait contribuer à mener les PME à prendre des risques tout en sachant les gérer adéquatement, élément essentiel pour la créativité organisationnelle. Finalement, un autre exemple de pratique intéressante pour les PME consiste à établir des processus d'embauche très sélectifs permettant ainsi d'embaucher des gens non seulement talentueux, mais aussi passionnés par leur travail, leur permettant ainsi une rétention de ceux-ci en plus d'obtenir de bonnes idées créatives de leur part.

Les conclusions de cette recherche présentent aussi de nouvelles perspectives pour les PME. Entre autres, les propos amassés dans cette recherche prouvent que les PME peuvent espérer devenir créatives malgré leur taille. D'ailleurs, plusieurs des intervenants rencontrés soulignent que les PME ont plusieurs avantages par rapport à la grande entreprise pour être plus créatives. Également, la perception de la rareté des ressources des PME créatives rencontrées souligne que celles-ci ne se limitent pas à ce manque de ressources mais réussissent à être créatives malgré ce manque de ressources.

De surcroît, la concrétisation des pratiques et les liens entre celles-ci et les valeurs à prôner aideront les gestionnaires de PME à mettre en place certaines pratiques pour favoriser une ou des valeurs en particulier.

Cependant, la recherche actuelle a aussi permis de constater que de la formation s'avère nécessaire pour mieux connaître la créativité et ses impacts, mais surtout sur les processus et outils à utiliser pour générer et sélectionner des idées créatives.

6.3.3 Impacts académiques

Au niveau académique, plusieurs parties de cette recherche pourront servir de tremplin pour des recherches ultérieures. Entre autres, les manifestations d'une PME créative

peuvent s'utiliser pour choisir d'autres échantillons d'entreprises créatives à étudier, autant pour les petites que pour les grandes entreprises, puisqu'aucun outil de la sorte n'est disponible dans la littérature actuellement.

Le fait que la stratégie de recherche utilisée consiste en l'exploration d'un sujet peu connu, plusieurs concepts ont été énoncés et pourront être approfondis dans des recherches ultérieures. Cette recherche est d'ailleurs la première traitant des liens entre les valeurs et les pratiques d'affaires dans le but de favoriser la créativité. Plusieurs pistes de sujet à approfondir sur la créativité dans les PME seront donc à explorer par de futurs chercheurs.

6.4 Implications futures

La recherche actuelle étant limitée en temps, plusieurs aspects n'ont pu être approfondis. Ces aspects sont présentés ici.

Premièrement, la recherche actuelle a pu relever le fait que plusieurs validations empiriques pourraient être effectuées sur plusieurs sujets soulevés dans cette recherche. Par exemple, peu d'information existe sur le travail flexible et ses impacts sur la créativité. De plus, une validation empirique de l'utilisation de pratiques au niveau de la prise de risque dans le but d'augmenter la créativité n'est disponible. En fait, la valeur de prise de risque dans la culture de l'entreprise et son rôle dans la créativité organisationnelle n'ont jamais été abordés en détail. Finalement, les pratiques en gestion des ressources humaines en général pourraient être étudiées plus en profondeur pour comprendre leur lien avec la créativité organisationnelle.

Deuxièmement, cette recherche souligne la valeur de la rigueur comme faisant partie intégrante de la culture organisationnelle des PME créatives. Comme cette valeur n'a jamais été soulignée auparavant, il serait intéressant d'approfondir ce point pour valider que cette valeur a un impact positif sur la créativité et non uniquement sur l'innovation.

Troisièmement, malgré que la plupart des études sur la créativité en PME discutent de techniques ou outils de la créativité, il reste encore un espace énorme pour étudier ces techniques. De plus, peu d'études ont été faites sur les sources d'idées et leur efficacité, ce qui pourrait être approfondie. D'ailleurs, l'un des points qui s'avèreraient le plus intéressant à élucider est de comprendre comment les entreprises créatives sélectionnent les idées qu'elles vont planter, ce sujet pouvant être analysé à la fois en PME et en grande entreprise.

Quatrièmement, l'étude des liens entre la génération d'idées et la manifestation des idées et les liens entre la sélection et les manifestations des idées seraient intéressants à élucider. Cinquièmement, lors de cette recherche, il n'a pas été possible d'en arriver à un consensus sur une définition de l'entreprise créative et ce sujet pourrait être approfondi. De plus, l'étude de comment mesurer plus précisément les manifestations de la créativité et les trier en termes de manifestations de la créativité ou de l'innovation s'avèreraient important pour les prochaines recherches à ce sujet.

Finalement, une enquête de type quantitative auprès d'un large échantillon de PME serait utile pour confirmer les résultats avancés dans la recherche actuelle.

6.5 Découvertes importantes

Certaines découvertes effectuées dans cette recherche peuvent être considérées comme importantes. D'abord, l'hypothèse de base, énoncé au chapitre 1, soit que la PME diffère de la grande entreprise et qu'elle mérite une étude particulière est validée. D'abord, la revue de la littérature effectuée dans le cadre de cette recherche comportait surtout des études sur la grande entreprise. Ensuite, les recherches sur la créativité sont nombreuses et l'on pourrait s'attendre à ce que plusieurs des facteurs d'influence de la créativité aient déjà été découverts dans la littérature consultée. Puisque, tel que démontré au chapitre 5, les caractéristiques particulières des PME ont un impact sur la créativité et que certains

éléments découverts dans cette recherche sont nouveaux, la PME peut être considérée comme différente de la grande entreprise en ce qui a trait à son développement et ses manifestations de la créativité.

De plus, l'un des éléments étant mentionné par tous les intervenants de toutes les entreprises est l'importance du choix des individus travaillant pour l'entreprise. Ces individus sont tous choisis minutieusement et le sont en fonction de leur cohérence avec les valeurs de l'entreprise. Entre autres, les gens des PME créatives se doivent non seulement d'être en cohérence avec les valeurs de l'entreprise, mais doivent aussi faire preuve de créativité et de versatilité, la versatilité étant un élément nouveau car surtout nécessaire en PME.

Les PME créatives sont aussi des PME où les prises de décision fonctionnent par niveau et ne sont pas centralisées, contrairement à ce qui était énoncé dans la littérature consultée sur les PME.

Également, l'un des éléments différenciant cette recherche est la découverte de la rigueur comme valeur importante pour la créativité organisationnelle.

D'un autre côté, cette recherche a mis en lumière le fait que plusieurs étapes du développement de la créativité s'avèrent importantes mais que celle ayant le plus d'influence sur les manifestations de la créativité est la sélection des idées. La figure 6.2 démontre ce lien.

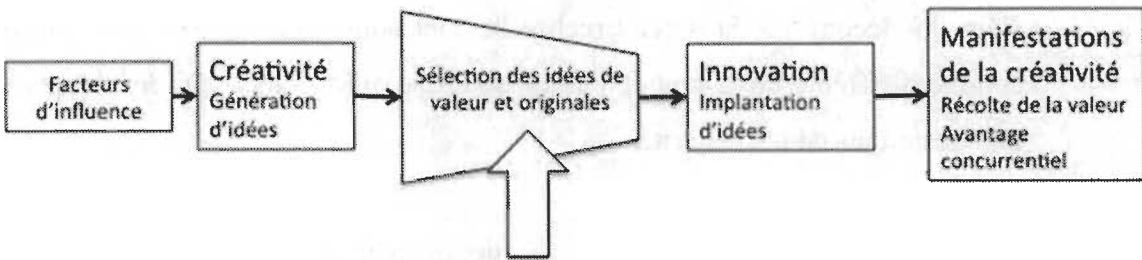


Figure 6.2 : Démonstration de l'importance de la sélection des idées pour obtenir des manifestations de la créativité organisationnelle

6.6 Conclusion

La recherche sur la créativité en PME est un sujet peu étudié. Dans cette recherche, un approfondissement du sujet a mené à une description des manifestations et des facteurs relatifs au développement de la créativité en PME.

Sur le plan des manifestations de la créativité, une enquête Delphi auprès d'experts, suivie de la consultation de PME créatives par des entrevues semi-dirigées, a permis d'élaborer une liste de manifestations de la créativité organisationnelle.

Les PME créatives ou qui désirent le devenir peuvent donc s'attendre à obtenir des manifestations de la créativité au niveau des solutions aux problèmes qu'elles rencontrent et dans le développement de nouveaux produits distincts. Elles peuvent également s'attendre à une satisfaction élevée de leurs employés, permettant ainsi d'attirer et de retenir des employés clés. De plus, elles peuvent viser la satisfaction des clients en termes de réponse à leurs besoins, de même qu'à un positionnement et une compétitivité améliorés.

Pour obtenir ces manifestations, les PME doivent développer la créativité organisationnelle en mettant en place des facteurs de succès. Ces facteurs de succès se

retrouvent à trois niveaux de l'entreprise : la culture organisationnelle, les pratiques de gestion et les processus et outils de créativité.

Au sujet de la culture organisationnelle à construire, les PME doivent s'assurer de mettre en place des éléments en ce qui a trait aux valeurs qu'elles prônent, aux individus la composant, au climat régnant dans l'entreprise ainsi qu'à la motivation organisationnelle à être créatif.

Les valeurs présentes dans les PME créatives consistent en l'autonomie et la responsabilisation des employés, la créativité et l'innovation, une philosophie d'amélioration continue, la prise de risque, la valorisation des individus, le respect, la rigueur, la communication transparente ainsi que la collaboration et l'esprit d'équipe. Les individus composant les entreprises créatives sont autonomes, débrouillards, ouverts et curieux, ils ont de l'initiative, savent communiquer leurs idées, sont motivés, mais surtout, sont en cohérence avec les valeurs de l'entreprise. De plus, dans les PME créatives, le climat de travail est amical et la motivation à la créativité est élevée. Toutes les entreprises rencontrées baignent dans un environnement externe instable, compétitif et mondialisé, les forçant ainsi à être créatives. Finalement, les PME créatives ont des objectifs de croissance, que ce soit au niveau de leur chiffre d'affaires ou de l'étendue géographique de leur marché.

Pour ce qui est des pratiques de gestion, plusieurs pratiques contribuant à l'émergence de la créativité sont implantées dans les PME créatives. Entre autres, les gestionnaires mettent en place des pratiques au niveau de la communication, de la créativité et de l'innovation et de la gestion des risques. Les PME créatives adoptent des pratiques pour gérer leurs ressources, leur structure et leurs procédures, de même que leurs équipes de travail. Finalement, les PME créatives appliquent des pratiques de gestion des ressources humaines en termes d'embauche et de recrutement, de gestion du temps, d'aménagement

de l'environnement physique de travail, de la formation, des promotions et salaires ainsi que de la gestion des talents, toutes favorisant la créativité.

En ce qui a trait aux processus et outils de la créativité, des processus créatifs ainsi que des outils de génération et de sélection des idées sont implantés dans les PME créatives. Celles-ci utilisent des outils et sources d'idées variés autant à l'interne qu'à l'externe.

La recherche actuelle atteint donc son objectif de répondre à la question suivante : « Comment la créativité se manifeste-t-elle et se développe-t-elle en PME? » En effet, elle décrit les manifestations et les éléments du développement de la créativité en PME. En conclusion, les PME gagnent à déployer plus de créativité et ce, à tous les niveaux de l'entreprise et dans tous ses départements. Les PME sont maintenant informées des bienfaits de cette créativité organisationnelle et de comment elles peuvent obtenir ces bienfaits par le développement d'une culture organisationnelle ainsi que par l'implantation de pratiques, processus et outils favorisant la créativité.

BILIOGRAPHIE

- Aas, T.H., & Pedersen, P.E. (2010). The firm-level effects of service innovation: A literature review. *International Journal of Innovation Management*, 14(5), 759-794, tiré de doi: 10.1142/s1363919610002878.
- Amabile, T.M. (1982). Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(5), 997-1013, tiré de doi: 10.1037//0022-3514.43.5.997.
- Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T.M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review, september-october*, 77-87.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T.M., & Kramer, S.J. (2011a). The power of small wins. *Harvard Business Review*, 89(5).
- Amabile, T.M., & Kramer, S.J. (2011b). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.
- Amabile, T.M., & Kramer, S. (2012). The progress principle: Optimizing inner work life to create value. *Rotman Management Magazine*, Winter.
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., & Kramer, S.J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32, tiré de doi: 10.1016/j.lequa.2003.12.003.
- Andrew, H.V.D.V., & Delbecq, A.L. (1974). The effectiveness of nominal, Delphi, and interacting group decision making processes. *Academy of Management Journal (pre-1986)*, 17(000004), 605-605.
- Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: A literature review. *Management Decision*, 39(10), 834-840.
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121, tiré de doi: 10.1016/j.lequa.2003.12.007.
- Basadur, M.S., & Basadur, T.M. (2011). Where are the generators? *Psychology of Aesthetics, Creativity and the Arts*, 5(1), 29-42.
- Batey, M., & Furnham, A. (2006). Creativity, intelligence, and personality: A critical review of the scattered literature. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 132(4), 355-429, tiré de doi: 10.3200/mono.132.4.355-430.

BDC (2013). *Ressources humaines : étude Points de vue BDC*. Banque de développement du Canada.

Besemer, S., & O'Quin, K. (1986). Analyzing creative products: Refinement and test of a judging instrument. *Journal of Creative Behavior*, 20(2), 115-126.

Bird, B., Schjoedt, L., & Baum, J.R. (2012). Editor's Introduction. Entrepreneurs' behavior: Elucidation and measurement. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 889-913, tiré de doi: 10.1111/j.1540-6520.2012.00535.x.

Bissola, R., & Imperatori, B. (2011). Organizing individual and collective creativity: Flying in the face of creativity clichés. *Creativity and Innovation Management*, 20(2), 77-89, tiré de doi: 10.1111/j.1467-8691.2011.00597.x.

Blanchette, D.M., Ramocki, S.P., O'Del, J.N., & Casey, M.S. (2005). Aerobic exercise and cognitive creativity: Immediate and residual effects. *Creativity Research Journal*, 17(2-33).

Blau, P.M., & Scott, W.R. (2003). *Formal Organizations: A Comparative Approach*. Stanford: Stanford UP.

Blumentritt, T. (2004). Does small and mature have to mean dull? Defying the ho-hum at SMEs. *The Journal of Business Strategy*, 25(1), 27-33.

Bommer, M., & Jalajas, D. (2002). The innovation work environment of high-tech SMEs in the USA and Canada. *RetD Management*, 32(5).

Bunduchi, R. (2009). Implementing best practices to support creativity in NPD cross-functional teams. *International Journal of Innovation Management*, 13(4), 537-554, tiré de doi: 10.1142/s1363919609002406.

Burbiel, J. (2009). Creativity in research and development environments: A practical review. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4(2), 35-51.

Byrne, C.L., Mumford, M.D., Barrett, J.D., & Vessey, W.B. (2009). Examining the leaders of creative efforts: What do they do, and what do they think about? *Creativity and Innovation Management*, 18(4), 256-268, tiré de doi: 10.1111/j.1467-8691.2009.00532.x.

Carrier, C. (1998). Employee creativity and suggestion programs: An empirical study. *Creativity and Innovation Management*, 7(2), 62-72, tiré de doi: 10.1111/1467-8691.00090.

Carrier, C., & Gélinas, S. (2011). *Créativité et gestion. Les idées au service de l'innovation*. Québec.

CGPME (2012). Confédération générale des petites et moyennes entreprises. Repéré le 23 octobre 2012, à <http://www.cgpme.fr/>.

Chen, K.K. (2012). Organizing creativity: Enabling creative output, process, and organizing practices. *Sociology Compass*, 6(8), 624-643, tiré de doi: 10.1111/j.1751-9020.2012.00480.x.

- Cheung, M.F.Y., & Wong, C.S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(7), 656-672, tiré de doi: 10.1108/01437731111169988.
- Costa, P.T. Jr., & McGrae, R.R. (1992). *NEO PI-R Professional Manual*. Odessa : Florida.
- Csikszentmihalyi, M. (2006). *La créativité: psychologie de la découverte et de l'invention*. Paris, Robert-Laffont, 400 p.
- Dalkey, N.C. (1969). *The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion*. Tiré de http://www.rand.org/pubs/research_memoranda/RM5888.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- Dasgupta, M., & Gupta, R.K. (2009). Innovation in organizations: A review of the role of organizational learning and knowledge management. *Global Business Review*, 10(2), 203-224, tiré de doi: 10.1177/097215090901000205.
- Denti, L. (2012). *Rewarding Creativity: 3 Lessons on When it Works*. Tiré de <http://www.innovationmanagement.se/2012/05/09/rewarding-creativity-3-lessons-on-when-it-works>.
- De Young, C.G., Quilty, L.C., & Peterson, J.B. (2007). Between facets and domains: 10 aspects of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(5), 880-896, tiré de doi: 10.1037/0022-3514.93.5.880.
- Dubina, I.N. (2006). Optimising creativity management: Problems and principles. *International Journal of Management and Decision Making*, 7(6), 677-691, tiré de doi: 10.1504/ijmdm.2006.011076.
- Duggan, W. (2010). How Aha! Really Happens. *Strategy and Business*, 1(61), 1-6.
- Dul, J., & Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54(1), 12-20, tiré de doi: 10.1080/00140139.2010.542833.
- Dul, J., Ceylan, C., & Jaspers, F. (2011). Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human Resource Management*, 50(6), 715-734, tiré de doi: 10.1002/hrm.20454.
- Dunne, D.D., & Dougherty, D. (2002). Organizing for Change, Innovation, and Creativity. In M. Mumford (dir.), *Handbook of Organizational Creativity*. Londres: Academic Press.
- Durand, R. (2006). Créativité organisationnelle. *Revue française de gestion*, 161(2), 91-94.
- Ekvall, G. (1993). Creativity in project work: a longitudinal study of a product development project. *Creativity and Innovation Management*, 2(1), 17-26, tiré de doi: 10.1111/j.1467-8691.1993.tb00065.x.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work et Organizational Psychology*, 5(1), 105.

- Elkins, T., & Keller, R. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *Leadership Quarterly*, 14, 587-606.
- Elsbach, K.D., & Hargadon, A.B. (2006). Enhancing creativity through "mindless" work: A framework of workday design. *Organization Science*, 17(4), 470-483, tiré de doi: 10.1287/orsc.1060.0193.
- Eppler, M.J., Hoffmann, F., & Bresciani, S. (2011). New business models through collaborative idea generation. *International Journal of Innovation Management*, 15(6), 1323-1341, tiré de doi: 10.1142/s1363919611003751.
- Faber, P. (1999). *La motivation du dirigeant de PME*. Thèse de doctorat. IAE de Lille.
- Filippi, S., Moty, B., & Ciappina, F.M. (2011). Classifying TRIZ methods to speed up their adoption and the ROI for SMEs. Communication présentée à la *TRIZ Future Conference*, Bergamo.
- Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris, France : Pearson Education France.
- George, J.M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524, tiré de doi: 10.1037//0021-9010.86.3.513.
- Gilson, L., & Madjar, N. (2011). Radical and incremental creativity: Antecedents and processes. *Psychology of Aesthetics Creativity and the Arts*, 5(1), 21-28.
- Gilson, L.L., Mathieu, J.E., Shalley, C.E., & Ruddy, T.M. (2005). Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48(3), 521-531.
- Girotra, K., Terwiesch, C., & Ulrich, K.T. (2010). Idea generation and the quality of the best idea. *Management Science*, 56(4), 591-605, tiré de doi: 10.1287/mnsc.1090.1144.
- Goetz, K. (2011). *How 3M Gave Everyone Days Off and Created an Innovation Dynamo*. Tiré de <http://www.fastcodesign.com/1663137/how-3m-gave-everyone-days-off-and-created-an-innovation-dynamo>.
- Google (2012). *10 principes fondamentaux*. Consulté le 15 septembre 2012, tiré de <http://www.google.com/about/company/philosophy/>.
- Gordon, C. (2008). *Innovation Best Practices – 3M Case Study*. Tiré de <http://helixcommerce.blogspot.ca/2008/06/innovation-best-practices-3m-case-study.html>.

- Gough, H.G. (1979). A creative personality scale for the adjective check list. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(8), 1398-1405, tiré de doi: 10.1037//0022-3514.37.8.1398.
- Graen, G., Novak, M.A., & Sommerkamp, K. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and job satisfaction: testing a dual attachment model. *Organisational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Griffiths-Hemans, J., & Grover, R. (2006). *Journal of the Academy of Marketing Science*, January(34), 27-39.
- Guilford, J.P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444-454, tiré de doi: 10.1037/h0063487.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461-473, tiré de doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>.
- Hage, J., & Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 12, 72-92.
- Hage, J., & Dewar, R. (1973). Elite value versus organizational structure in predicting innovation. *Administrative Science Quarterly*, 18, 279-290.
- Halbesleben, J.R.B., Novicevic, M.M., Harvey, M.G., & Buckley, M.R. (2003). Awareness of temporal complexity in leadership of creativity and innovation: A competency-based model. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 433-454.
- Harvie, C., Narjoko, D., & Oum, S. (2010). *Firm Characteristic Determinants of SME Participation in Production Networks*. ERIA Discussion Paper Series.
- Heracleous, L., & Jacobs, C.D. (2008). Crafting strategy: the role of embodied metaphors. *Long Range Planning*, 41(3), 309-325.
- Heunks, F.J. (1998). Innovation, creativity and success. *Small Business Economics*, 10, 263-272.
- Hoegl, M., & Parboteeah, K.P. (2007). Creativity in innovative projects: How teamwork matters. *Journal of Engineering and Technology Management*, 24(1-2), 148-166.
- Hollway, W. (1991). *Work Psychology and Organizational Behaviour Managing the Individual at Work* (1^{ère} éd.). Sage Publications.
- Hon, A.H.Y. (2012). When competency-based pay relates to creative performance: The moderating role of employee psychological need. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 130-138.
- Hou, Y., Gao, G., Wang, F., Li, T., & Yu, Z. (2011). Organizational commitment and employee creativity: The moderating and mediating effect of thinking styles. *Annals of Economics and Finance*, 12(2), 411-431.

- Huber, G.P., & Power, D.J. (1985). Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, 6, 171-180.
- Hunter, S.T., Bedell, K.E., & Mumford, M.D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69-90.
- Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (2008). *Pour développer des entreprises championnes*, Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance des PME au Québec, HEC Montréal.
- Institut de la statistique du Québec (2009). *Statistiques du secteur de la fabrication, activité manufacturière, PME et grandes entreprises, par sous-secteur du SCIAN*. Consultée le 5 septembre 2012, tiré de http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnc/sectr_manfc/profil_secteur/pme_2009r_scian3_actman.htm
- Isaksen, S.G., & Akkermans, H.J. (2011). Creative climate: A leadership lever for innovation. *Journal of Creative Behavior*, 45(3), 161-187.
- Isaksen, S.G., Lauer, K.J., Ekvall, G., & Britz, A. (2000). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13(2), 171-184.
- Jabri, M. (1991). The development of conceptually independent subscales in the measurement of modes of problem solving. *Educational and psychological measurement*, 51, 975-983.
- Janssen, O., Vliert, E.V.D., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 129-145.
- Julien, P.-A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale PME*, 3(3-4), 411-425.
- Jung, D.I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.
- Jung, D., Wu, A., & Chow, C.W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582-594.
- Kahai, S.S., Sosik, J.J., & Avolio, B.J. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *Leadership Quarterly*, 14(4-5), 499-524.
- Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 622-629.
- Krishnaswamy, K.N., Sivakumar, A.I., & Mathirajan, M. (2009). Management Research Methodology: Integration of Principles, Methods and Techniques. Pearson Education, 600 p.

- Kyvik, O., Zhang, Y., & Romero-Martinez, A.M. (2012). Value dimensions and creativity: An international comparative study. *International Journal of Manpower*, 33(4), 349-366.
- Laazari, H. (2005). *La gestion de projet et la créativité: enquête auprès d'un groupe de gestionnaires*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières.
- Lecoeuvre, L., & Verstraete, T. (1998). Créativité et PME : exemple de déploiement d'une méthode combinant groupe nominal et cartographie cognitive. *IV^e Congrès international francophone sur la PME*, Metz.
- Lerch, C., & Schenk, E. (2009). *Créativité et résolution de problèmes : la conception de nouveaux produits par les PME*. HAL archives-ouvertes.fr.
- Leung, D., Rispoli, L., & Gibson, B. (2011). *Les petites, moyennes et grandes entreprises dans l'économie canadienne : mesure de leur contribution au produit intérieur brut en 2005*. Ottawa : Ministère de l'Industrie.
- Litwin, G.H., & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard Business School.
- Lokshin, B., Van Gils, A., & Bauer, E. (2009). Crafting firm competencies to improve innovative performance. *European Management Journal*, 27(3), 187-196.
- Luecke, R. (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Boston: Harvard Business Press.
- MacEachen, E., Polzer, J., & Clarke, J. (2008). You are free to set your own hours: Governing worker productivity and health through flexibility and resilience. *Social Science et Medicine*, 66(5), 1019-1033.
- McAdam, R., & Keogh, W. (2004). Transitioning towards creativity and innovation measurement in SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 13(2), 126-139.
- McAdam, R., & McClelland, J. (2002). Sources of new product ideas and creativity practices in the UK textile industry. *Technovation*, 22(2), 113-121.
- McGuinness, M. (2007). *7 Ways to Stop Worrying When You're Under Pressure*. Tiré de <http://www.wishfulthinking.co.uk/2007/01/17/7-ways-to-stop-worrying-when-youre-under-pressure>.
- Meadow, A., & Parnes, S.J. (1959). Evaluation of training in creative problem solving. *Journal of Applied Psychology*, 43(3), 189-194.
- Mednick, S.A. (1962). The associative basis for the creative process. *Psychological Bulletin*, 69, 220-232.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. (2e édition) Traduction de M.H. Rispal. Belgique : De Boeck.

- Miller, D., Droege, D., & Toulouse, J. (1988). Strategic process and contents as mediators between organizational context and structure. *Academy of Management Journal*, 31, 544-569.
- Milner, B., Squire, L., & Kandel, E.R. (1998). Cognitive neuroscience and the study of memory. *Neuron*, 20(3), 445-468, tiré de doi: 10.1016/s0896-6273(00)80987-3.
- Milway, J., Azer, T., Chan, K., Kidwai, A., Martin, L., Meyer, A., & Mohsenzadeh, S. (2011). *Canada's innovation imperative: Report on Canada 2011*. Institute for competitiveness and prosperity.
- Moghimi, S., & Subramaniam, I.D. (2013). Employees' creative behavior: The role of organizational climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 1-12, tiré de doi: 10.5539/ijbm.v8n5p1.
- Moneta, G.B., Amabile, T.M., Schatzel, E.A., & Kramer, S.J. (2010). Multirater assessment of creative contributions to team projects in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(2), 150-176, tiré de doi: 10.1080/13594320902815312.
- Mumford, M.D. (2003). Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. *Creativity Research Journal*, 15(2-3), 107-120.
- Mumford, M.D., & Gustafson, S.B. (1988). Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27-43.
- Murthy, U.S. (2009). Conducting creativity brainstorming sessions in small and medium-sized enterprises using computer-mediated communication tools. In G. Dhillon, B.C. Stahl et R. Baskerville (dir.), *Information Systems – Creativity and Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises* (pp. 42-59). Berlin : Springer.
- Nayak, A. (2008). Experiencing creativity in organisations: A practice approach. *Long Range Planning*, 41(4), 420-439, tiré de doi: 10.1016/j.lrp.2008.05.001.
- Nicholas, J., Ledwith, A., & Perks, H. (2011). New product development best practice in SME and large organisations: Theory vs practice. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 227-251, tiré de doi: 10.1108/14601061111124902.
- Nicolescu, O. (2009). Main features of SMEs organisation system. *Review of International Comparative Management*, 10(3).
- Niethoff, B.P., & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Oldham, G.R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634, tiré de doi: 10.2307/256657.
- Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE (2005). *Manuel d'Oslo : la mesure des activités scientifiques et technologiques*. Paris : OCDE.

- Osborn, A.F. (1953). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*. New York: Charles Scribner's sons.
- Paulus, P.B., & Yang, H.C. (2000). Idea generation in groups: A basis for creativity in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 76-87, tiré de doi: 10.1006/obhd.2000.2888.
- Pieterse, A.N., Van Knippenberg, D., & Schippers, M. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
- Pitta, D.A. (2009). Creating a culture of innovation at Portugal Telecom. *The Journal of Product and Brand Management*, 18(6), 448-451, tiré de doi: <http://dx.doi.org/10.1108/10610420910989767>.
- Poba-Nzaou, P. (2008). *Processus d'adoption et réduction du risque d'implantation des PGI dans les PME : une étude de cas multiples*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières.
- Raymond, L., Abdul-Nour, G., & Jacob, R. (2003). *L'entreprise-réseau : dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Redmond, M.R., Mumford, M.D., & Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 120-151.
- Reichers, A.E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (dir.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Ribeiro Soriano, D., & Comeche Martinez, J.M. (2007). Transmitting the entrepreneurial spirit to the work team in SMEs: The importance of leadership. *Management Decision*, 45(7), 1102, tiré de doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00251740710773934>.
- Rietzschel, E.F., Nijstad, B.A., & Stroebe, W. (2010). The selection of creative ideas after individual idea generation: Choosing between creativity and impact. *British Journal of Psychology*, 101(1), 47-6, tiré de doi: 10.1348/000712609x414204.
- Robins, S.P. (1999). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*. Canada : Prentice-Hall.
- Rosa, J.A., Qualls, W.J., & Fuentes, C. (2008). Involving mind, body, and friends: Management that engenders creativity. *Journal of Business Research*, 61(6), 631-639, tiré de doi: 10.1016/j.jbusres.2007.06.038.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974, tiré de doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lequa.2011.07.014>.

- Rousseau, M. (2006). *Mesure de la performance et l'analyse du risque en recherche et développement*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières.
- Runco, M.A. (2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55, 657-687.
- Sarri, K.K., Bakouros, I.L., & Petridou, E. (2010). Entrepreneur training for creativity and innovation. *Journal of European Industrial Training*, 34(3), 270-288, tiré de doi: 10.1108/03090591011031755.
- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-580.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118-135.
- Sheldon, K. (1995). Creativity and self-determination in personality. *Creativity Research Journal*, 8(1), 25-36.
- Shermerhorn, J.R., Hont, J.G., & Osborn, R.N. (2002). *Comportement humain et organisation* (2^e éd.). ERPI.
- Siegel, S., & Kaemmerer, W. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63, 553-562.
- Silva, N.D., & Oldham, G.R. (2012). Adopting employees' ideas: Moderators of the idea generation – idea implementation link. *Creativity Research Journal*, 24(2-3), 134-145, tiré de doi: 10.1080/10400419.2012.677257.
- Sligte, D.J., Dreu, C.K.W.D., & Nijstad, B.A. (2011). Power, stability of power, and creativity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 891-897.
- Sohn, S.Y., & Jung, C.S. (2010). Effect of creativity on innovation: Do creativity initiatives have significant impact on innovative performance in Korean firms? *Creativity Research Journal*, 22(3), 320-328, tiré de doi: 10.1080/10400419.2010.503542.
- Soo-Young, S., Won-Woo, P., & Hyoun Sook, L.I.M. (2013). What makes small- and medium-sized enterprises promote organizational creativity: The contingency perspective. *Social Behavior et Personality: An International Journal*, 41(1), 71-82.
- Sousa, C.M., & Coelho, F. (2011). From personal values to creativity: Evidence from frontline service employees. *European Journal of Marketing*, 45(7), 1029-1050, tiré de doi: 10.1108/03090561111137598.
- Sperry, R. (1982). Some effects of disconnecting the cerebral hemispheres. *Science*, 217(4566), 1223-1226.
- St-Pierre, K. (2002). *L'innovation dans les entreprises du secteur de la fabrication selon la taille et la productivité de l'emploi*. Institut de la statistique du Québec.

- Suleiman Awwad, M., & Kada Ali, H. (2012). Emotional intelligence and entrepreneurial orientation: The moderating role of organizational climate and employees' creativity, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(1), 115-136, tiré de doi: 10.1108/14715201211246869.
- Sun, L.Y., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z.X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *Leadership Quarterly*, 23(1), 55-65, tiré de doi: 10.1016/j.lequa.2011.11.005.
- Sutton, R.I. (2001). The weird rules of creativity. *Harvard Business Review*, 79(8), 94-103.
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45(2), 315-330, tiré de doi: 10.2307/3069349.
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Thatcher, S.M.B., & Brown, S.A. (2010). Individual creativity in teams: The importance of communication media mix. *Decision Support Systems*, 49(3), 290-300, tiré de doi: 10.1016/j.dss.2010.03.004.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: Environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169-183, tiré de doi: 10.1111/1468-2370.00062.
- Tseng, H.M., & Liu, F.C. (2011). Assessing the climate for creativity (KEYS): Confirmatory factor analysis and psychometric examination of a Taiwan version. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(4), 438-441, tiré de doi: 10.1111/j.1468-2389.2011.00572.x.
- Tu, C. (2009). A multilevel investigation of factors influencing creativity in NPD teams. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 119-126, tiré de doi: 10.1016/j.indmarman.2007.10.001
- Van der Panne, G., Van Beers, C., & Kleinknecht, A. (2003). Success and failure of innovation: A literature review. *International Journal of Innovation Management (IJIM)*, 7(3), 309-338.
- Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. New York: Harcourt, Brace and Company.
- Watson, D., Clark, L.A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Westwood, R., & Low, D.R. (2003). The multicultural muse: Culture, creativity and innovation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(2), 235-259, tiré de doi: 10.1177/14705958030032006.
- Williams, F. (1993). *Creativity Assessment Packet*. PRO-ED, Austin : Texas.

- Wilson, N.C., & Stokes, D. (2005). Managing creativity and innovation. The challenge for cultural entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 366-378, tiré de doi: 10.1108/14626000510612286.
- Wonderlic, E.L., & Associates (1992). *Wonderlic Personnel Test and Scholastic Level Exam*. Libertyville, Illinois.
- Wong, Q. (2009). *Profil des PME – Un aperçu du secteur des petites et moyennes entreprises (PME) au Canada*. Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. Rapports et résultats. Le point sur les PME, tiré de <http://www.cfib-fcei.ca/francais/recherche/canada/33-lepoint-sur-les-pme.html>.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., & Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293.
- Wortman, B. (2001). *Certified Six Sigma Black Belt Primer* (1^{ère} éd.). Indiana: Quality Council of Indiana.
- Wright, G., Lewis, T., Skaggs, P., & Howell, B. (2011). Creativity and innovation: A comparative analysis of definitions and assessment measures. *American Society for Engineering Education*.
- Wtterwulghe, R. (1998). *La PME: Une entreprise humaine*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Xu, F., & Rickards, T. (2007). Creative management: A predicted development from research into creativity and management. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 216-228, tiré de doi: 10.1111/j.1467-8691.2007.00445.x.
- Yang, Z.R., & Liu, F. (2011). Reviewing the barrier factors of team creativity - From the team level. Communication présentée à la *International Conference on Management and Service Science*, Wuhan.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4 éd. , vol. 5). États-Unis : SAGE Publications.
- Yukl, G.A., Wall, S., & Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on validation of the managerial practices survey. In I. K. E. C. M. B. C. (dir.), *Measures of Leadership* (pp. 223-237). Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership.
- Yusuf, S. (2009). From creativity to innovation. *Technology in Society*, 31(1), 1-8.
- Zampetakis, L.A., Bouranta, N., & Moustakis, V.S. (2010). On the relationship between individual creativity and time management. *Thinking Skills and Creativity*, 5(1), 23-32, tiré de doi: 10.1016/j.tsc.2009.12.001.
- Zhang, X., & Bartol, K.M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413-422, tiré de doi: 10.1037/0021-9010.88.3.413.

ANNEXE A

TABLEAUX DES RÉFÉRENCES UTILISÉES POUR LA REVUE DE
LITTÉRATURE

Tableau A1.1 : Facteurs étudiés et variables dépendantes utilisés dans les études consultées sur la créativité et l'innovation

Titre	Auteurs	Facteurs étudiés	Contexte	Variables dépendantes	Résultats
Crafting firm competencies to improve innovative performance.	Loksin, Van Gils et Bauer, 2008.	Compétences avec les clients (quatre questions avec échelle likert : coopération avec client, étude de marché, client source d'idées, rencontres clients). Compétences techno (cinq questions likert-scale : présence de brevets ou marques, designs déposés; nouveaux brevets, etc., dans les cinq dernières années; vérification à l'externe de ce qui se fait ailleurs; essai de technologies à l'interne; suivi des technologies à l'interne par le département dédié). Compétences organisationnelles (six questions sur cohésion d'équipe – les gros projets et une question sur le temps accordé pour la créativité).	Toutes les entreprises allemandes dans le "Fast-moving consumer goods" – 27 réponses sur 55. Questionnaire structuré début 2006 (téléphone et en ligne).	Performance en innovation de l'entreprise : nombre d'innovations de produits à succès dans les deux dernières années, si l'entreprise a des innovations radicales dans la même période (rempli dans un questionnaire par les employés ou les gestionnaires en marketing et ressources humaines).	Les entreprises qui façonnent leurs compétences organisationnelles (amélioration de la cohésion d'équipe et temps pour être créatifs) n'améliorent pas directement leur performance en innovation. Par contre, les entreprises qui combinent les clients, la technologie et les compétences organisationnelles vont créer plus de produits nouveaux sur le marché.
Creativity in innovative projects: How teamwork matters.	Hoegl et Parboteeah, 2007.	Qualité du travail d'équipe Habilités dans le domaine de travail Habilités de pensée créative	575 membres d'équipe de développement de logiciels.	Efficacité d'équipe (entre dans l'échéancier et le budget). Efficience d'équipe (résultats de projet, stabilité et robustesse du logiciel, temps de retravail).	La qualité du travail d'équipe a un impact positif sur les habilités dans le domaine et l'efficacité du projet et négatif sur les habilités de créativité et l'efficacité et l'efficience du projet.

Tableau A1.1 : Facteurs étudiés et variables dépendantes utilisés dans les études consultées sur la créativité et l'innovation
(suite)

Titre	Auteurs	Facteurs étudiés	Contexte	Variables dépendantes	Résultats
Where are the generators?	Basadur et Basadur, 2011.	Styles de processus créatifs pour la résolution de problème (indiv.).	3942 adultes ont répondu à un questionnaire pour connaître leur style, occupation, etc.	Organisations. Occupations. Rôles dans l'organisation.	Les gens de type « générateur » se retrouvent souvent hors des entreprises industrielles et d'affaires. Proposent des façons de faire pour augmenter ce nombre.
Effect of creativity on innovation: Do creativity initiatives have significant impact on innovative performance in Korean firms?	Sohn et Jung, 2010.	Habiletés de base (capacité d'adaptation, leadership, relations, communication, résolution de problème, capacité d'analyse). Système de compensation (monétaire ou non). Facteurs de l'environnement externe (interne à l'entreprise, encouragement à la créativité, mises en situation créative fréquentes, etc.). Facteurs de créativité (nombre d'idées et originalité).	Utilisation de SEM (<i>structural equation model</i>). Données obtenues du Center for creativity engineering en 2007. 2070 compagnies, 135 questionnaires reçus, départements de R-D, innovation, personnel, sondage en ligne, chefs de département. Likert scale 1-5.	Performance en innovation (efficacité de l'entreprise, développement de nouveaux produits, reconnaissance des produits, augmentation des ventes). Impact (contribution à l'économie nationale, renforcement de la compétition en technologie et augmentation du désir des employés de développer de nouveaux produits).	Habiletés de base influence l'environnement externe, pas directement la créativité. Système de compensation et environnement externe influence la créativité. La créativité n'influence pas la performance en innovation, seul l'environnement externe le fait. La performance en innovation influence l'impact.

Tableau A2.1 : Résumé des études – Modèles conceptuels de la créativité

Auteurs	Méthode	N	Description	Résultats
Scott et Bruce, 1994	<p>Équation structurale.</p> <p>Série d'entrevues d'introduction (comprendre l'innovation dans entreprise, déterminer comportements critiques).</p> <p>Entrevues semi-structurées avec les employés : voir perceptions de l'innovation.</p> <p>Questionnaire 1.</p> <p>Style de résolution de problème : deux sous-échelles de Jabri (1991).</p> <p>Qualité des échanges entre leader-membre : échelle en 14 points de Graen, Novak et Sommerkamp (1982).</p> <p>Attentes en ce qui a trait au rôle du leader : évaluées par superviseurs sur échelle de cinq points (« Est-ce que le rôle requiert un innovateur ou un supporteur ? »).</p> <p>Qualité des échanges entre les membres de l'équipe : échelle de 12 points de Seers (1989).</p> <p>Climat pour l'innovation : 22 éléments - modification et extension du modèle développé par Siegel et Kaemmerer (1978).</p>	<p>Grande installation R-D américaine.</p> <p>Gestionnaires.</p> <p>22 ingénieurs, scientifiques et techniciens.</p> <p>172 ingénieurs, scientifiques et techniciens.</p>	<p>H1 : le degré auquel un individu perçoit les dimensions du climat organisationnel comme supporteur de l'innovation est positivement relié au comportement innovateur.</p> <p>H2 : la qualité des échanges leader-membre entre un individu et son superviseur est positivement reliée au comportement innovateur individuel.</p> <p>H3 : la qualité des échanges leader-membre entre l'individu et son superviseur est positivement reliée au degré auquel l'individu perçoit les dimensions du climat comme supporteur de l'innovation.</p> <p>H4 : le degré d'attente d'un superviseur par rapport au comportement innovateur de son subordonné est positivement relié au comportement innovateur de ce subordonné.</p>	<p>Les attentes par rapport au rôle par le leader, les échanges membres-leader, le style intuitif de résolution de problème, l'étape de carrière, le style systématique de résolution de problème, le support pour l'innovation et la disponibilité des ressources influencent directement ou indirectement le comportement innovateur.</p>

Tableau A2.1 : Résumé des études – Modèles conceptuels de la créativité (suite)

Auteurs	Méthode	N	Description	Résultats
Scott et Bruce, 1994	<p>Questionnaire 2. Pour coter leurs subordonnés (échelle de cinq points de Likert : de pas du tout à un degré). Comportement innovateur (variable dépendante), Scott et Bruce (1994) ont demandé aux répondants (superviseurs de l'entreprise) de coter leurs subordonnés en fonction de six aspects.</p> <p>Exceptionnel.</p> <p>Informations sur historique : calcul du nombre d'invention de l'individu divisé par son mandat en années.</p>	26 gestionnaires. Tous les participants.	<p>H5 : le degré d'attente du superviseur sur un subordonné à être innovateur est positivement relié au degré auquel le subordonné perçoit les dimensions du climat comme supporteur de l'innovation.</p> <p>H6 : la qualité des échanges des membres de l'équipe entre un individu et son groupe de travail est positivement reliée au comportement innovateur de l'individu.</p> <p>H7 : la qualité des échanges membre-équipe entre un individu et son groupe de travail est positivement reliée au degré auquel les individus perçoivent les dimensions du climat comme supporteur de l'innovation.</p> <p>H8a : le degré auquel le style de résolution de problème d'un individu est intuitif est positivement relié à son comportement innovateur.</p> <p>H8b : le degré auquel le style de résolution de problème d'un individu est systématique est négativement relié à son comportement innovateur.</p>	

Tableau A2.1 : Résumé des études – Modèles conceptuels de la créativité (suite)

Auteurs	Méthode	N	Description	Résultats
Amabile <i>et al.</i> , 1996	Questionnaires incluant des questions sur : 1) la perception de l'environnement de travail : 66 items sur une échelle à quatre points; 2) les critères de performance : créativité (six items); productivité (six items) tous évalués sur échelle à quatre points. Les répondants devaient noter, pour chaque affirmation, « combien de fois est-ce vrai » pour leur environnement de travail courant.	Échantillon : 12 525 personnes (Center for creative leadership).	H1a : encouragement organisationnel. H1b : encouragement du superviseur. H1c : supports au travail d'équipe. H1d : liberté. H1e : ressources suffisantes. H1f : travail stimulant. H2a : pression sur la charge de travail (influence négative). H2b : obstacles organisationnels (influence négative). Dépendante : créativité.	Cinq dimensions plus influentes : travail stimulant, encouragement organisationnel, supports au travail d'équipe, obstacles organisationnels. Rôle moins important : ressources, pression sur le travail et liberté. Importance élevée d'encouragement organisationnel et d'encouragement du superviseur. Étude validée au niveau de l'équipe et de la perception de ses membres.
Isaksen <i>et al.</i> , 2000.	Étude 1 : comparaison des perceptions des individus sur les dimensions du climat pour une situation très positive et une très négative. Les répondants ont complété le SOQ pour les deux situations. Étude 2 : version révisé du SOQ avec seulement neuf dimensions (sans le facteur « défi »). Les questions étaient ouvertes.	Étude 1 (deux phases) : N = 22 gestionnaires d'une entreprise informatique internationale. N= 24 étudiants d'un cours du centre d'études pour la créativité (Buffalo). Étude 2 : N = 27 hommes et 44 femmes. Étudiants dans un cours humanitaire.	Même items que le CCQ. Chaque dimension du SOQ inclut cinq items et les répondants répondent sur une échelle de type Likert à quatre points; de 0 (pas du tout) à 3 (applicable à un haut degré). Toutes les réponses sont multipliées par 100 pour en faire l'analyse.	Via des questionnaires (CCQ) remplis par des individus sur leurs meilleures et leurs pires expériences de travail, ils concluent que ce questionnaire peut permettre de distinguer les deux types d'expériences et que le SOQ performe similairement au CCQ.

Tableau A2.1 : Résumé des études – Modèles conceptuels de la créativité (suite)

Auteurs	Méthode	N	Description	Résultats
Hunter <i>et al.</i> , 2007	Analyse de littérature. Pour voir les relations entre les dimensions du climat organisationnel tel le support et l'autonomie et divers indices de performances créatives.	42 études.	Éléments recensés : – groupe de pairs positifs; – relations positives avec le superviseur; – ressources; – défi; – clarté de la mission; – autonomie; – échanges interpersonnels positifs; – stimulation intellectuelle; – support de la haute direction; – orientation récompense; – flexibilité et prise de risque; – emphase sur le produit; – participation; – intégration organisationnelle.	Ils ont trouvé que les dimensions du climat étaient des prédicteurs efficaces des performances créatives, surtout dans des environnements turbulents avec un niveau élevé de pression et de compétition. Par contre, leur article ne fournit pas de détails sur les résultats.

Tableau A2.2 : Résultats de diverses études sur les facteurs influençant la créativité

Titre de l'article	Référence	Facteurs étudiés	Variables dépendantes	Résultats obtenus
Power, stability of power and creativity.	Sligte, Dreu et Nijstad, 2011.	Pouvoir. Stabilité du pouvoir dans l'organisation (étude faite avec des étudiants).	Nombre de problèmes bien résolus : flexibilité, originalité, fluidité et intuition créative.	Si le pouvoir est stable dans l'organisation, les gens ayant ce pouvoir ont plus de créativité. Au contraire, si le pouvoir est instable, ce sera les gens avec moins de pouvoir qui auront plus de créativité.
On the relationship between individual creativity and time management.	Zampetakis <i>et al.</i> , 2010.	Gestion du temps. Attitudes. Comportement en planification quotidienne. Confiance en la planification à long terme. Perception du contrôle sur le temps. Ténacité. Préférence en désorganisation (sondage avec des étudiants).	Créativité individuelle. Mesure de la personnalité créative (<i>creative personal score</i> de Gough, 1979). Créativité totale.	La créativité est positivement reliée au comportement de planification quotidien, la confiance en la planification à long terme, la perception du contrôle sur le temps et la ténacité. La créativité est négativement reliée à la préférence pour la désorganisation.
When competency-based pay relates to creativity performance: The moderating role of psychological need.	Hon, 2012.	Salaire basé sur les connaissances. Salaire basé sur les habilités. Besoins psychologiques d'accomplissement. Besoins psychologiques de pouvoir. Variables de contrôle : âge, années dans l'entreprise, département (219 employés de banques et hôtels de Hong Kong).	Créativité des employés mesurée par eux-mêmes avec l'échelle de Scott et Bruce (1994).	Influence positive de tous les facteurs sur la créativité.

Tableau A2.2 : Résultats de diverses études sur les facteurs influençant la créativité (suite)

Titre de l'article	Référence	Facteurs étudiés	Variables dépendantes	Résultats obtenus
When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback and creative personality.	Zhou, 2003.	<p>Étude 1. Conditions conjointes : suivi serré du superviseur et présence de collègues créatifs (employés et superviseurs dans des unités de professionnels à l'université).</p> <p>Étude 2. Conditions conjointes : a) feedback sur le développement par le superviseur et présence de collègues créatifs et b) effet de la personnalité sur ces deux conditions (avec employés et superviseurs en hôpitaux).</p>	<p>Créativité des employés mesurée par eux-mêmes avec l'échelle de Scott et Bruce (1994) et l'échelle de George et Zhou (2001) (12 points).</p> <p>Échelle de personnalité créative de Gough (1979).</p>	<p>Étude 1. Quand le suivi est moins serré et que les gens sont entourés de gens créatifs, ils seront plus créatifs.</p> <p>Étude 2. Quand le a) est présent, on augmente la créativité, même pour les personnalités moins créatives.</p>
From personal values to creativity. Evidence from frontline employees.	Sousa et Coelho, 2011.	<p>Valeurs personnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - enrichissement personnel; - ouverture; - façon de répondre à l'organisation et aux tâches; - engagement; - orientation client; - effet modérateur de ces facteurs dans la relation entre les valeurs personnelles et la créativité (266 employés de banques). 	<p>Créativité des employés sur une échelle de sept points.</p>	<p>Valeur personnelles, engagement organisationnel et l'orientation client sont des facteurs importants influençant la créativité.</p>

Tableau A2.2 : Résultats de diverses études sur les facteurs influençant la créativité (suite)

Titre de l'article	Référence	Facteurs étudiés	Variables dépendantes	Résultats obtenus
Are openness and intellect distinct aspects of openness to experience? A test of the O/I model.	Nusbaum et Silvia, 2011.	Ouverture. Intelligence (188 jeunes adultes).	Intelligence fluide (quatre tâches). Créativité (trois mesures par eux-mêmes, 28 items sur échelle de quatre points). Personnalité : « Big five aspects » de 100 items (De Young, Quilty et Peterson, 2007).	L'ouverture influence la créativité mais pas l'intelligence fluide. L'intellect influence l'intelligence fluide mais pas la créativité.
Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support.	Amabile <i>et al.</i> , 2004.	Comportements des superviseurs, leur impact sur l'environnement de travail créatif et la perception du support du leader par ses employés (238 travailleurs de 26 équipes de projets, dans sept compagnies dans trois industries (chimiques, haute technologie et produits consommables). Les équipes étaient en gestion de projet et avait besoin d'être créatives).	Créativité du groupe (mesurée par les gens sur une échelle de sept selon leur « feeling ». Ils notaient la leur, celle de leur collègue et de l'équipe).	La relation entre la perception du support du leader et la créativité est positive, modérée et significative. Les catégories de comportement ayant une relation positive avec la perception du support du leader : supportant, suivi, reconnaissance, consultant. Les catégories de comportements ayant une relation négative avec la perception du support du leader : rôles et objectifs pas clairs (marginal), micromanagement, mauvaise gestion des problèmes à résoudre.

Tableau A2.2 : Résultats de diverses études sur les facteurs influençant la créativité (suite)

Titre de l'article	Référence	Facteurs étudiés	Variables dépendantes	Résultats obtenus
Organizational commitment and creativity: The influence of thinking styles.	Hou <i>et al.</i> , 2011	Modes de pensée : <ul style="list-style-type: none"> – connexions (les choses sont reliées entre elles); – changement (stabilité individuelle et changement dans l'environnement); – engagement organisationnel (134 employés d'entreprises d'IT en Chine). 	Créativité individuelle (mesure personnelle à partir de l'échelle de <i>Kirton Adoption-Inaction Inventory</i> , Kirton, 1976).	Mode de pensée connexion a un effet positif sur la créativité. Le changement a un effet négatif sur la créativité. Les connexions ont un effet modérateur sur la relation entre l'engagement et la créativité. Les employés avec des hauts niveaux de connexion et bas niveau de changement étaient les plus créatifs.
Radical and incremental creativity: Antecedents and processes.	Gilson et Madjar, 2011.	Influence sur créativité radicale ou incrémentale de ces facteurs : <ul style="list-style-type: none"> – motivation intrinsèque; – motivation extrinsèque; – génération d'idées orientée vers le problème; – génération d'idées orientée vers la solution; – génération d'idée en contexte théorique; – génération d'idées en contexte pratique (148 étudiants). 	Créativité incrémentale et radicale. Huit items sur échelle de sept points de type likert.	La motivation intrinsèque, la génération d'idées orientée vers le problème et en contexte théorique influence surtout la créativité radicale. La motivation extrinsèque, la génération d'idées orientée vers la solution et en contexte pratique influence la créativité incrémentale.

Tableau A2.3 : Résumé des études – Pratiques du leader

Auteurs	Méthode	N	Description	Résultats
Amabile et al., 2004.	<p>Partie d'un programme de recherche longitudinal conçu pour investiguer sur l'expérience quotidienne des employés des événements organisationnels, les perceptions de l'environnement de travail et la performance.</p> <p>Mesures.</p> <p>Comportement des leaders d'équipe : questionnaire quotidien via courriel. Réponse indépendante par participant.</p> <p>Deux items narratifs, sans focus sur les comportements des leaders mais plutôt sur la description des événements de la journée. Ces narratifs ont été codés par la taxonomie en 14 catégories MPS (Yukl, Wall et Lepsinger, 1990).</p> <p>Support du leader : trois items dans le questionnaire quotidien sur une échelle à sept points.</p> <p>Moyenne des trois.</p> <p>Créativité des subordonnés : évaluation par la personne et les pairs de la contribution créative de l'employé au projet de l'équipe (mensuel). Échelle 1-7.</p>	238 travailleurs de l'économie du savoir de 26 équipes de projet.	<p>Questions de recherche :</p> <p>Q1 : est-ce que les perceptions quotidiennes des subordonnés sur le support du leader sont reliées à la créativité globale de ce subordonné?</p> <p>Q2 : comment certains comportements quotidiens spécifiques du leader sont reliés aux perceptions quotidiennes positives et négatives du subordonné par rapport au support du leader?</p> <p>Q3 : quelle est la nature des connexions entre les comportements du leader, les réactions des subordonnés et la créativité des subordonnés sur une période de temps?</p>	<p>Q1 : la perception du support du leader est reliée positivement à la créativité.</p> <p>Q2 : les comportements qui ont une relation positive : support, suivi, reconnaissance, consultation; négative : clarification des rôles et objectifs, suivi, résolution de problèmes.</p> <p>Q3 : le plus de différence dans l'analyse de deux groupes extrêmes : micromangement vs consultation; vente du projet ou non; reconnaissance publique ou non, spirales de positivité vs négativité.</p>

Tableau A2.3 : Résumé des études – Pratiques du leader (suite)

Auteurs	Méthode	N	Description	Résultats
Amabile <i>et al.</i> , 2004.	<p>Étude 1 : test de l'H1. Chaque employé remplissait un questionnaire et les superviseurs remplissaient un formulaire pour évaluer la créativité des employés.</p> <p>Mesures : créativité : 12 items (adapté de George et Zhou, 2001 et Scott et Bruce, 1994). Échelle de cinq points. Par le superviseur.</p> <p>Suivi serré du superviseur : moyenne de cinq items (adaptation de George et Zhou, 2001). Échelle à sept points.</p> <p>Présence de collègues créatifs : moyenne de trois items développés dans l'étude. Échelle de sept points.</p> <p>Étude 2 : test de H1 à H4. Questionnaires aux employés et superviseurs.</p> <p>Mesures : feedback développemental du superviseur. Pour les employés, trois phrases à indiquer leur degré d'accord sur une échelle de sept points (moyenne des trois).</p> <p>Personnalité créative : utilisation de l'échelle de personnalité créative de Gough (1979). Réponse oui/non.</p> <p>Créativité, suivi serré et la présence de collègues créatifs : comme étude 1.</p>	25 employés et superviseurs d'unités professionnelles universitaires. 123 employés et superviseurs d'un hôpital privé.	<p>H1 : le suivi serré du superviseur et la présence de collègues créatifs va interagir pour influencer la créativité des employés en ce sens que, quand des collègues créatifs sont présents, moins les superviseurs feront un suivi proche, plus les employés seront créatifs.</p> <p>H2 : le feedback développemental du superviseur et la présence de collègues créatifs vont interagir pour influencer la créativité des employés en ce sens que, quand des collègues créatifs sont présents, plus les superviseurs feront du feedback développemental, plus les employés seront créatifs.</p> <p>H3 : la personnalité créative va modérer les conditions conjointes de suivi rapproché et la présence de collègues créatifs, en ce sens que les employés avec des personnalités moins créatives vont démontrer plus de créativité quand des collègues créatifs sont présents et que le suivi serré est faible que quand des collègues créatifs sont présents et que le suivi est moins serré.</p> <p>H4 : la personnalité créative va modérer les conditions conjointes de feedback développemental et la présence de collègues créatifs, en ce sens que les employés avec des personnalités moins créatives vont démontrer plus de créativité quand des collègues créatifs sont présents et que le feedback développemental est élevé que quand des collègues créatifs sont présents et que le feedback développemental est faible.</p>	<p>Dans l'étude 1, H1 est supportée.</p> <p>Dans l'étude 2, H1, H2, H3 sont supportées; H4 n'est pas supportée.</p>

Tableau A2.4 : Résumé des études – support au travail d'équipe

Auteurs	Méthode	N	Description	Résultats
Tu, 2009.	<p>Questionnaire en suivant les principes de Huber et Power (1985). Les questionnaires étaient envoyés aux membres des équipes (10 copies), au gestionnaire de l'équipe (une copie) et au v.-p. ou président de l'entreprise (une copie). Composition du questionnaire : ton affectif ou négatif. PANAS (<i>positive and negative affective tone</i>) de Watson, Clark et Tellegen (1988) (10 items pour le ton positif et 10 pour le négatif; échelle à cinq points).</p> <p>Créativité de l'équipe : révision des échelles de Scott et Bruce (1994) et George et Zhou (2001) (évaluée par les membres eux-mêmes, échelle sur cinq points; moyenne des résultats de l'équipe et validation avec leur superviseur).</p> <p>Support organisationnel : adaptation de Niethoff et Moorman (1993) (sur cinq points).</p> <p>Contrôle organisationnel : adaptation de l'échelle de Hage et Aiken, 1967 (sur cinq points).</p> <p>Variables de contrôle : taille et durée de l'équipe.</p>	343 personnes d'équipe de DNP d'entreprises du domaine de la haute technologie, 106 équipes.	<p>H1 : le support et le contrôle organisationnel modère la relation entre le ton affectif négatif et la créativité de l'équipe pour une équipe de DNP, en ce sens que quand le support organisationnel est élevé et que le contrôle est bas, un ton affectif négatif est relié positivement à la créativité de l'équipe.</p> <p>H2 : le support et le contrôle organisationnel modèrent la relation entre le ton affectif positif et la créativité de l'équipe pour une équipe de DNP, en ce sens que quand le support organisationnel est élevé et que le contrôle est bas, un ton affectif positif est relié négativement à la créativité de l'équipe.</p> <p>Analyse par modélisation linéaire hiérarchique.</p>	L'hypothèse 1 est supportée, mais pas l'hypothèse 2.
Bunduchi, 2009.	<p>Étude d'un cas, avec analyse interprétative.</p> <p>Collecte de données par entrevues semi-dirigées avec des membres d'équipes de R-D et d'autres employés dans la même unité d'entreprise.</p> <p>Codification déductive et construction narrative.</p>	Dix entrevues. Petite unité d'une entreprise de télécommunication.	<p>Analyse des pratiques d'affaires au niveau de :</p> <ul style="list-style-type: none"> – l'utilisation des équipes multifonction dans le DNP; – l'ouverture et fréquence des communications; – la marge organisationnelle; – l'engagement de la haute direction (allocation des ressources); – l'attitude au risque. 	Facteurs critiques : colocation physique des membres, approche multiperspective et une approche par produit, objectifs à plus long terme, encouragement à la prise de risque.

Tableau A2.4 : Résumé des études – support au travail d'équipe (suite)

Auteurs	Méthode	N	Description	Résultats
Taggar, 2002.	<p>Étude sur 13 semaines. Chaque semaine, les étudiants devaient compléter un exercice. Tous les groupes avaient le même exercice à faire. Les groupes devaient compléter des exercices à plusieurs parties, faire des tâches ouvertes et étaient limités dans le temps (50 minutes).</p> <p>Mesures prises.</p> <p>Variables de différences individuelles : modèle des cinq facteurs : <i>NEO personality inventory</i> (Costa et McCrae, 1992).</p> <p>Habiletés cognitives générales : <i>Wonderlic personnel test</i> (Wonderlic et associates, 1992).</p> <p>Variables de comportement dans un contexte de groupe : échelle d'observation comportementale : 14 dimensions avec 46 items comportementaux, dont 16 négatifs.</p> <p>Habiletés reliées au domaine : trois examens de mi-session et un examen final.</p> <p>Critères de performance : créativité individuelle d'un membre du groupe : moyenne de l'évaluation des pairs (semaine 13) sur quatre items, échelle Likert 1 à 5.</p> <p>Créativité globale individuelle : somme des évaluations de créativité de chaque membre du groupe.</p> <p>Créativité du groupe : moyenne des 13 rapports faite par les évaluations d'un juge externe.</p>	480 étudiants en administration dans une université canadienne, dans un cours de comportement et ressources humaines en organisation.	<p>H1 : il y a une association positive entre l'esprit conscientieux et les mesures spécifiques de motivation à la tâche.</p> <p>H2 : il y a une association positive entre l'habileté générale cognitive et les habiletés propres à un domaine.</p> <p>H3 : il y a une association positive entre l'ouverture aux expériences et les processus propres à la créativité, telle que mesurée par le comportement d'un membre d'un groupe.</p> <p>H4 : la créativité d'un groupe sur les tâches ouvertes sera une fonction interaction de la créativité individuelle globale et les comportements spécifiques dans l'équipe qui mesurent les processus propres à la créativité dans un sens que la relation entre la créativité individuelle globale et la créativité du groupe sera plus forte quand les membres du groupe exposent collectivement un plus grand nombre de comportements propres aux processus de créativité d'équipe.</p> <p>H5 : il y a une association positive entre l'extraversion d'un individu et son comportement dans le groupe.</p> <p>H6 : il y a une association positive entre la conscience d'un individu et son comportement dans le groupe.</p> <p>H7 : il y a une association positive entre l'agréabilité d'un individu et son comportement dans le groupe.</p> <p>H8 : les processus de créativité propres aux équipes, tels que mesurés par des comportements spécifiques dans un contexte d'équipe (global), représentent une variable contextuelle qui sera positivement associée avec une motivation individuelle à la tâche plus élevée.</p>	Toutes les hypothèses sont supportées.

Tableau A2.4 : Résumé des études – support au travail d'équipe (suite)

Auteurs	Méthode	N	Description	Résultats
Thatcher et Brown, 2010.	<p>Étude sur le terrain de quatre mois constituée de sondages et d'entrevues. Grande entreprise dans le domaine financier et solutions technologiques.</p> <p>Contenu du questionnaire.</p> <p>Estime de soi : trois items d'une adaptation de <i>Janis-Field self-esteem scale</i>. Likert 1-7.</p> <p>Différences démographiques : genre, âge, éducation, race, département, ancienneté. Un score est donné selon la différence avec les autres membres de l'équipe.</p> <p>Mixte de médias de communication : moyenne du ratio d'utilisation des médias asynchronisés et le face-à-face par chaque individu face à chaque individu. Likert 1-7.</p> <p>Créativité : trois items évalués pour chaque employé par le superviseur : nombre d'idées créatives, utilité des idées et créativité globale. Likert 1-7.</p> <p>Variables de contrôle : taille de l'équipe, durée dans l'équipe des individus et fréquence des communications. Likert 1-7.</p> <p>Analyse avec PLS-Graph Version 3.00</p>	<p>172 personnes de 26 équipes.</p> <p>Questionnaire de 30 minutes.</p> <p>Superviseurs évaluaient la créativité des membres de leur équipe et des données démographiques provenant des archives de l'entreprise.</p>	<p>H1 : les individus qui s'engagent plus dans des communications via média avec les membres de leur équipe ont un plus haut niveau de créativité que ceux qui s'engagent plus dans des communications face-à-face.</p> <p>H2a : les individus qui sont très différents des autres membres de l'équipe sur les dimensions sociales (visibles) ont un plus bas niveau de créativité que ceux qui sont similaires à leurs pairs.</p> <p>H2b : Le mixte de média de communication modère la relation entre les différences démographiques sur les dimensions sociales et créativité. Les individus très différents des autres membres de l'équipe sur les dimensions sociales (visibles) et s'engageant plus dans des communications via média avec les membres de leur équipe ont un plus haut niveau de créativité que ceux qui s'engagent plus dans des communications face-à-face.</p> <p>H3a : les individus qui sont très différents des autres membres de l'équipe sur les dimensions informationnelles (non-visibles) ont un plus haut niveau de créativité que ceux qui sont similaires à leurs pairs.</p> <p>H3b : le mixte de média de communication va modérer la relation entre les différences démographiques sur les dimensions informationnelles et la créativité. Les individus qui sont différents des autres membres de l'équipe sur les dimensions démographiques informationnelles et qui s'engagent plus dans des communications via média avec les membres de leur équipe ont un plus bas niveau de créativité que ceux qui s'engagent plus dans des communications face-à-face.</p>	<p>H1 n'est pas supportée.</p> <p>Toutes les autres sont supportées.</p>

Tableau A2.4 : Résumé des études – support au travail d'équipe (suite)

Auteurs	Méthode	N	Description	Résultats
Thatcher et Brown, 2010.			H4a : les individus qui ont un plus haut niveau d'estime de soi ont un plus haut niveau de créativité que ceux qui ont un bas niveau d'estime de soi. H4b : le mixte de média de communication va modérer la relation entre l'estime de soi et la créativité. Les individus qui ont un haut niveau d'estime de soi et qui s'engagent plus dans des communications via média avec les membres de leur équipe ont un plus haut niveau de créativité que ceux qui s'engagent plus dans des communications face-à-face.	
Gilson, Mathieu, Shalley et Ruddy, 2005.	Techniciens d'une division canadienne d'une multinationale qui vend, sert et maintient des gros équipements de bureaux. Mesures : sondages avec les membres des équipes sur les activités au niveau de l'équipe, échelle Likert 1 à 5. Environnement d'équipe créatif : trois items (est-ce que les membres de l'équipe : acceptent le changement, encouragent les autres à essayer de nouvelles choses, même si le succès n'est pas garanti, sont ouverts à essayer des solutions créatives pour résoudre des problèmes difficiles). Pratiques de travail standard : cinq items basés sur la littérature et l'organisation. Performance de l'équipe : mesures archivées par l'organisation : fiabilité de la machine, temps de réponse et dépenses en pièces. Satisfaction du client : sondage aléatoire aux clients (76).	N = 90 équipes; 379 personnes.	H1a : les environnements d'équipes créatives sont positivement reliés à la performance de l'équipe. H2b : les environnements d'équipes créatives sont positivement reliés à la satisfaction des clients. H2a : les pratiques de travail standard sont positivement reliées à la performance de l'équipe. H2b : les pratiques de travail standard sont positivement reliées à la satisfaction des clients. H3a : la standardisation du travail modère la relation entre les environnements d'équipes créatives et la performance de l'équipe : la relation positive devient plus forte quand la standardisation augmente. H3b : la standardisation du travail modère la relation entre les environnements d'équipes créatives et la satisfaction du client : la relation positive devient plus forte quand la standardisation augmente.	H1a : est supportée. H1b : n'est pas supportée. H2a : n'est pas supportée. H2b : est supportée. H3a et b : sont supportées.

Tableau A2.4 : Résumé des études – support au travail d'équipe (suite)

Auteurs	Méthode	N	Description	Résultats
Moneta <i>et al.</i> , 2010.	<p>Sélection des participants d'entreprises où la créativité était possible et désirée.</p> <p>Mesures.</p> <p>Évaluations de la créativité : à la fin de chaque mois, tous les employés s'évaluaient sur un item : « contribution créative au projet dans le mois passé ». Échelle 1 à 7. Quatre types d'évaluations : par les pairs, par le superviseur, par l'individu lui-même et les employés évaluaient leur superviseur.</p> <p>Traits de personnalité : au début de l'étude, tous les participants ont complété le NEO-Five Inventory (60 items de Costa et McCrae, 1992).</p>	24 équipes de sept entreprises de trois domaines. 201 participants retenus.	<p>H1 : il y a consistance entre les évaluations des observateurs d'une même cible dans l'ordre de 30 % de variance de la cible.</p> <p>H2 : les évaluations par les pairs, le superviseur et personnelle des mêmes cibles seront positivement associées entre eux; en particulier, a) la corrélation entre les évaluations des pairs et le superviseur sera bon, b) la corrélation entre les évaluations des pairs et individuel sera modérée et c) la corrélation entre les évaluations des superviseurs et personnelle sera modérée.</p> <p>H3 : les évaluations des pairs, du superviseur et individuelles a) seront positivement associées avec la cible « ouverture aux expériences » et « extraversion », et b) ne seront pas associées avec la cible « rigueur », « agréabilité » et névrotisme ».</p> <p>H4 : les évaluations des pairs des mêmes cibles ne seront pas associées avec a) le genre du juge et b) la différence entre la cible et le genre du juge.</p>	<p>H1 : est supportée.</p> <p>H2 : est supportée.</p> <p>H3a : n'est pas complètement supportée.</p> <p>H3b : est supportée.</p> <p>H4 : est supportée.</p>

Tableau A2.4 : Résumé des études – support au travail d'équipe (suite)

Auteurs	Méthode	N	Description	Résultats
Bissola et Imperatori, 2011.	<p>Étape 1 : approche de recherche terrain, basée sur une stratégie <i>focus group</i> pour identifier les hypothèses prévalentes en gestion au sujet de la créativité : les gestionnaires devaient discuter de leurs opinions et meilleures pratiques. Une liste d'hypothèses leur était ensuite envoyée pour une vérification finale.</p> <p>Étape 2 : quasi-expérience pour pousser le développement de la théorie en créativité collective. Toutes les équipes devaient faire une tâche structurée en équipe. Un questionnaire était rempli avant et après l'expérience.</p> <p>Mesures.</p> <p>Créativité individuelle : test de créativité de Williams (1993) – fluidité, flexibilité, originalité, élaboration et pensée latérale. Moyenne des individus par groupe.</p> <p>Créativité du groupe : échelles de Besemer et O'Quin (1986) organisées en questionnaires pour les experts – degré de nouveauté, résolution et élaboration et synthèse.</p> <p>Processus : chaque groupe et observateur expliquaient, de façon ouverte, comment le travail s'était passé.</p> <p>Variables contrôle : genre et âge moyen.</p>	<p>Six <i>focus group</i> de 24 gestionnaires provenant de 17 entreprises de mode et design et 12 académiciens.</p> <p>1078 étudiants en 98 groupes. Douze juges et 98 observateurs, trois chercheurs et deux experts.</p>	<p>Plutôt que des hypothèses, les chercheurs sont partis avec les assumptions que le <i>focus group</i> avait élaborées :</p> <ul style="list-style-type: none"> – « les génies créatifs doivent se sentir libres »; – « la créativité est une question de talent »; – « la créativité nécessitent aucune limite de temps et des sources d'inspiration »; – « la créativité signifie l'originalité, la nouveauté et est opposé au rationnel »; – « la créativité requière l'absence de contraintes »; – « un climat positif supporte la créativité ». 	<p>Identification de quatre types d'équipes :</p> <p>les groupes pauvres, les combinaisons extraordinaires, les groupes virtueux et les groupes vicieux.</p> <p>Principal résultat : la créativité de groupe n'est pas la somme des habiletés créatives individuelles.</p>

Tableau A2.5 : Résumé des études - Techniques de créativité utilisées en PME

#	Titre, auteur, date	Technique	Contexte	Résultats, conclusions	Résumé
1	Conducting creativity brainstorming sessions in small and medium-sized enterprises using computer-mediated communication tools (Murthy, 2009).	<i>Brainstorming</i> avec outil informatique simple.	PME en général.	Recommandations générales et spécifiques aux PME pour la sélection d'un outil informatique de <i>brainstorming</i> .	L'article présente les avantages et inconvénients des <i>brainstorming</i> face à face et par outils informatiques, fait une revue de la technique de <i>brainstorming</i> (règles, différentes techniques, modes d'interaction, facilitation, choix des participants). Ensuite, une présentation de l'utilisation dans un cas concret d'un outil CMC pour le <i>brainstorming</i> est faite (présentation d'un outil, particularités des PME en <i>brainstorming</i> , recommandations sur la configuration des outils CMC en général et recommandations sur l'utilisation des outils en PME).
2	Créativité et PME : un exemple de déploiement d'une méthode combinant groupe nominal et cartographie (Lecoeuvre et Verstraete, 1998).	Combinaison de la méthode du groupe nominal et de la cartographie.	PME du secteur de la métallurgie.	Explication sommaire de comment la méthode a été utilisée en PME.	Cet article présente une méthode utilisée lors d'une intervention faite dans une PME.
3	Créativité et résolution de problèmes : la conception de nouveaux produits par les PME.	TRIZ. CK.	PME en général.		Cet article situe d'abord la conception en tant que résolution de problèmes puis présente deux approches pour utiliser la créativité en conception : l'approche par arbitrage (tel que QFD) et l'approche par dépassement des contradictions (telles TRIZ et CK). On y voit aussi une présentation de cas de l'Alsace et de l'utilisation des méthodes de dépassement des contradictions dans cette région et présente un portrait sommaire de l'utilisation peu fréquente de ces méthodes en PME.

Tableau A2.5 : Résumé des études - Techniques de créativité utilisées en PME (suite)

#	Titre, auteur, date	Technique	Contexte	Résultats, conclusions	Résumé
4	Employee creativity and suggestion programs: An empirical study (Carrier, 1998).	Programmes de suggestion (structurés).	PME (10) et grandes entreprises (12).	Différences entre les PME et grandes entreprises du point de vue des objectifs des programmes, entre autres.	L'article met en lumière les caractéristiques des programmes de suggestions implantés dans les PME en ce qui a trait à ses origines et objectifs, les joueurs impliqués, les méthodes de promotion, la présentation des idées, le système de récompense, le succès auprès des employés et l'évaluation générale du programme.
5	Classifying TRIZ methods to speed up their adoption and the ROI for SMEs (Filippi, Motyl et Ciapina, 2011).	TRIZ.	PME dans les hautes technologies.	La classification par phase d'analyse permet de gagner du temps et d'obtenir un retour sur l'investissement plus rapidement.	Cet article présente une manière de classer les méthodes TRIZ selon la phase de l'analyse et le type de projet de conception (redesign ou nouveau design). Ils présentent aussi une étude de cas d'une entreprise en haute technologie et essaient des méthodes TRIZ pour les deux types de conception.

Tableau A2.6 : Résumé des études – Généralités sur la créativité dans les PME

Titre, auteur, date	Contexte	Résumé	Résultats et conclusion
From creativity to innovation (Yusuf, 2009).	Étude qualitative.	Cet article donne un résumé d'un processus de créativité et d'innovation qui mène à la commercialisation et à une croissance économique. Ils décomposent le processus en donnant les facteurs d'influence à chaque étape. Parle aussi de wikicapital (réseau).	Créativité : société créative donne une importance à l'apprentissage, la santé de sa population et à plusieurs gens spécialisés. Innovation : culture, institutions et mécanismes de récompenses, taille de la ville. Commercialisation : financement, taille de l'entreprise.
Innovation, creativity and success (Heunks, 1998). Entrevues en 1992.	Sondage avec 25 entrepreneurs propriétaires d'entreprises d'ingénierie léger et transport cargo.	Dans cet article, neuf hypothèses sont analysées par des entrevues. Plusieurs facteurs sont étudiés pour voir leur impact sur l'innovation dans les PME.	Facteurs étudiés : caractéristiques de l'entreprise, innovation et succès, attitudes de l'entrepreneur, valeurs de l'entreprise. Résultats : les firmes plus jeunes ne sont pas plus innovantes. Le succès d'une PME dépend de ses innovations pour les petites firmes (10 à 50 personnes). L'innovation et le succès ne dépendent pas directement de la créativité des PME. La flexibilité est plus influente sur l'innovation que le contrôle. La créativité et l'innovation partage quelques caractéristiques personnelles de l'entrepreneur, mais pas toutes. L'innovation en PME dépend de la disponibilité du capital et de l'information externe, de la coopération et du personnel qualifié. L'innovation dépend du niveau d'éducation de l'entrepreneur et de son orientation vers le futur, son leadership, sa confiance et l'accès au capital et à l'information externe. Les moyennes ne sont pas plus innovantes que les petites entreprises.
The innovation work environment of high-tech SMEs in the USA and Canada (Bommer et Jalajas, 2002).	31 PME canadiennes. 11 PME américaines. 120 ingénieurs en R-D.	Dans cet article, on regarde le climat organisationnel pour l'innovation et la créativité et ses impacts sur les résultats. Les hypothèses testées sont : différence entre la créativité et la productivité des PME canadiennes et américaines et différence entre le climat de travail dans les PME canadiennes et américaines.	Pas de différences entre les deux pays en ce qui a trait aux hypothèses.

Tableau A2.6 : Résumé des études – Généralités sur la créativité dans les PME (suite)

Titre, auteur, date	Contexte	Résumé	Résultats et conclusion
Transitioning towards creativity and innovation measurement in SMEs (McAdam et Keogh, 2004).	Études de cas de quelques PME.	<p>Huit PME ont été choisies et les gestionnaires ont participé à trois jours de formation sur la créativité et l'innovation. Des réseaux ont été créés et les gens se sont rencontrés pendant deux ans. Des données sur les entreprises ont été amassées de différentes manières dont des entrevues formelles avec les gens responsables de la créativité et de l'innovation de ces entreprises.</p> <p>Le but était d'analyser la transition à partir de mesures traditionnelles vers des mesures de créativité et d'innovation.</p>	<p>Matrice dynamique.</p> <p>Donne des indications sur les mesures de la création de connaissances, la génération d'idées, le choix des idées, la structure de l'innovation, la gestion de la qualité et de l'amélioration continue et l'innovation dans les processus d'affaires.</p> <p>Cinq points sont analysés par rapport aux mesures : les liens avec la stratégie de l'entreprise, le but des mesures, la collecte de données et l'analyse, l'implication des acteurs dans la sélection des mesures et la revue dynamique des mesures.</p> <p>Selon eux, les mesures doivent être dynamiques et changeantes.</p>
Managing creativity and innovation – The challenge for cultural entrepreneurs (Wilson et Stokes, 2005). CPME-14.	Étude de cas sur l'industrie de la musique au Royaume-Uni.	<p>Gestion des idées et exploitation des idées. Parle de la dissonance entre ce qui est requis comme comportement pour innover ou créer. Distinction entre créativité et innovation et comportements de gestion à adopter pour réussir les deux.</p>	<p>Cet article résume une étude faite sur l'industrie de la musique et révèle que des cours formels ont un rôle important dans l'augmentation de la créativité et l'acquisition d'habiletés nécessaires à l'innovation.</p>
Entrepreneur training for creativity and innovation (Sarri, Bakouros et Petridou, 2010).	Sondage de 116 entrepreneurs de PME et PME en Grèce.	<p>Regarde les besoins en formation pour les entrepreneurs. Les entrepreneurs connaissent la signification de la créativité et innovation et leur importance. Les obstacles sont les ressources financières et le temps.</p>	<p>Cet article fait part des résultats d'un sondage avec des entrepreneurs de PME sur leurs besoins en formation sur la créativité et l'innovation. Assez complet.</p>

Tableau A2.7 : Résumé des études – Entrepreneurs de PME et créativité

Auteurs	Méthode	N	Description ou hypothèses	Résultats
Sarri <i>et al.</i> , 2010.	Recherche avec approche formative dans le but de développer un programme de formation pour les entrepreneurs en termes de méthodes, contenu et outils utilisés.	Type d'entreprises : – 40 % vente au détail; – 25,2 % secteur industriel; – 31,3% services; – 3,5% autres.	Aspects des questionnaires : 1. signification de la créativité et innovation pour les entrepreneurs; 2. importance et valeur de la créativité et l'innovation en relation avec leur entreprise et problématiques vécues; 3.besoins personnels de formation en créativité et innovation.	1. Familiarité avec les concepts de créativité et d'innovation (65 %). Plus présente pour les plus éduqués. 2. Motif le plus important pour la créativité : intérêt personnel (92 %). 3. Rôle le plus important dans le développement d'une stratégie : tous les employés (40 %). 4. La grande majorité des entrepreneurs considèrent la créativité importante ou très importante pour le développement de leur entreprise (95 %). 5. Facteurs qui affectent le plus la créativité au travail : intérêt personnel, personnalité et culture de l'employé, pratiques de gestion. 6. Intérêt pour les outils d'aide à la créativité (69 %). 7. Présence de formation dans l'entreprise (68 %); importance de formation créativité et innovation (60 %). 8. Allocation d'un budget raisonnable pour formation créativité et innovation (47 %). 9. Obstacles : manque de ressources financières (56 %) et de temps (52 %), culture non-favorable à la prise de risque (51 %).

Tableau A2.7 : Résumé des études – Entrepreneurs de PME et créativité (suite)

Auteurs	Méthode	N	Description ou hypothèses	Résultats
Heunks, 1998.	Sondage effectué par entretiens oraux par des universités locales. Un questionnaire a été développé et traduit dans le langage de chaque pays de l'étude.	200 entrepreneurs de six pays du domaine de l'ingénierie ou du transport routier cargo (nombre d'employés : 10 à 200 personnes). Approchés par leur chambre de commerce respective.	<p>H1 : le succès d'une petite firme, mesuré par sa croissance, son augmentation de productivité et ses profits, dépend de l'innovation.</p> <p>H2 : les firmes plus jeunes sont moins innovantes que les plus vieilles.</p> <p>H3 : l'innovation et le succès d'une petite firme dépend de la créativité, surtout après l'étape de démarrage.</p> <p>H4 : l'innovation dépend d'une combinaison de flexibilité et de contrôle.</p> <p>H5 : la créativité et l'innovation tendent à partager certaines caractéristiques personnelles, comme une haute éducation, l'extraversion, l'acceptation des défis, un besoin d'indépendance, la confiance en soi, la prise de risque et la flexibilité.</p> <p>H6 : l'innovation a quelques caractéristiques personnelles spécifiques, particulièrement une orientation vers le futur et des affinités de leadership.</p> <p>H7 : l'innovation dépend de la disponibilité du capital externe, de l'information, de la coopération et du personnel qualifié.</p> <p>H8 : l'innovation dans les petites firmes profite de la flexibilité et de la créativité et dans les plus grandes firmes, plus de la disponibilité des ressources comme le capital externe et le personnel qualifié.</p> <p>H9 : l'innovation dans les petites firmes met l'emphase sur les nouveaux produits et processus, tandis que les plus grandes firmes mettent plus l'emphase sur la R-D.</p>	<p>H1 : est supportée pour les petites firmes.</p> <p>H2 : n'est pas supportée.</p> <p>H3 : est partiellement supportée (pour la productivité seulement).</p> <p>H4 : est supportée, mais la flexibilité a plus d'impact. Une combinaison des deux est valable seulement dans les plus petites.</p> <p>H5 : est partiellement supportée. Les deux concepts partagent la prise de risque et les deux ont des caractéristiques propres.</p> <p>H6 : est supportée.</p> <p>H7 : est supportée.</p> <p>H8 : est peu supportée (seulement pour un élément).</p> <p>H9 : n'est pas supportée.</p>

Tableau A2.7 : Résumé des études – Entrepreneurs de PME et créativité (suite)

Auteurs	Méthode	N	Description ou hypothèses	Résultats
McAdam et McClelland, 2002	Sondage postal pour identifier où les clients de fibres synthétiques de haute performance trouvent leurs idées pour de nouveaux produits. Les entreprises cotaient la fréquence et la profitabilité des idées d'un nombre de sources internes et externes (échelle Likert). Étude de cas multiples pour explorer comment les entreprises génèrent les sources les plus profitables d'idées pour les nouveaux produits. La méthode inclut la documentation, les archives, les entretiens semi-structurés et les résultats du sondage précédent.	Six-sept organisations du Royaume-Uni qui utilisent des fibres synthétiques de haute performance (Kevlar®). De PME à grandes entreprises, avec des croissances de revenu de - 7 % à 29 % sur quatre ans. Huit entreprises (deux de chaque type de croissance de revenu).	Aspects analysés dans le sondage : – résultats globaux; – résultats de croissance de revenu; – sources d'idées (fréquence et profitabilité); – sources d'idées (par type d'entreprise – croissance). Aspects analysés dans les études de cas : – structure organisationnelle; – vision de l'entreprise; – style de gestion; – attitude vis-à-vis la prise de risque; – génération d'idées; – équipes; – environnement physique; – pression sur le temps; – éducation des travailleurs; – créativité des collègues de travail; – R-D; – compétition; – fournisseurs; – clients; – autres sources.	Sondage. Fréquence et profitabilité des idées élevées : interne : ventes/marketing et R-D. externe : client. Pour les petites entreprises à basse croissance = basse profitabilité des idées ventes/marketing. Étude de cas. Structure : hiérarchique. Vision : la plupart la communiquée, sauf pour les entreprises à faible croissance. Style de gestion : traditionnel, avec une intention vers le consultatif. Prise de risque : pas très ouverts. Génération d'idées : 1/8 utilise un système de suggestion. Équipes : l'utilisent, mais forment les équipes par fonction et non pour faire émaner les idées. Environnement : sur les lieux ou en-dehors du travail, pas d'investissement en ce sens. Temps : ne donne pas de temps pour les idées. Éducation : encouragement de la formation, selon les besoins de l'entreprise et l'évaluation individuelle des employés.

Tableau A2.7 : Résumé des études – Entrepreneurs de PME et créativité (suite)

Auteurs	Méthode	N	Description ou hypothèses	Résultats
McAdam et McClelland, 2002.				<p>Collègues : la plupart ont des collègues créatifs, mais pas d'encouragement à mélanger et discuter les idées.</p> <p>R-D : plusieurs ont un département séparé, mais beaucoup de conflits avec ventes/marketing.</p> <p>Compétition : celles avec plus grande croissance = introduction de plus de nouveaux produits que compétition.</p> <p>Fournisseurs suggèrent des idées à l'occasion.</p> <p>Clients : certains <i>brainstorming</i> avec leurs clients. Celles de basse croissance ne le font pas.</p> <p>Autres sources : université, séminaires, journaux et conférences.</p>
Bomme et Jalajas, 2002.	Sondage avec outil « KEYS ». Soixante-dix-huit items (échelle likert à quatre points).	120 ingénieurs de R-D (61 canadiens et 59 américains) provenant d'entreprises de haute technologie de 50 à 500 employés.	<p>H0 nulle : Il n'y a pas de différence entre la créativité et la productivité des entreprises canadiennes et américaines, telles que perçues par les professionnels de R-D.</p> <p>H0 : il y a une différence entre la créativité et productivité perçue entre le Canada et les États-Unis.</p> <p>H1 nulle : le climat de travail innovateur des PME canadiennes est le même que celui des PME américaines, tel que perçues par les professionnels de R-D.</p> <p>H1 : le climat de travail innovateur perçu des PME canadiennes diffère de celui des PME américaines.</p>	<p>H0 : pas de différence entre la créativité et la productivité perçues.</p> <p>H1 : Pas de différence significative entre les PME canadiennes et américaines pour les facteurs étudiés.</p>

Tableau A2.7 : Résumé des études – Entrepreneurs de PME et créativité (suite)

Auteurs	Méthode	N	Description ou hypothèses	Résultats
McAdam et Keogh, 2004.	<p>Étude de cas multiples de type exploratoire.</p> <p>Huit modules de formation de trois jours pour les membres des équipes de gestion des PME participantes sur une durée de deux ans.</p> <p>Chaque cas incluait : information organisationnelle, archives, artéfacts, rencontres et entretiens semi-structurés avec la personne la plus responsable de la créativité et l'innovation. Chaque personne était interviewée formellement trois fois, avec quelques contacts de clarification.</p>	<p>Huit PME de 50 à 250 employés, qualifiées de <i>business excellence model</i> à des niveaux de 400-450. Les PME étaient toutes en transition vers des indicateurs de créativité et d'innovation.</p>	<p>Étude des principes de mesure suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> – les mesures de performance devraient être dérivées de la stratégie de l'organisation; – s'assurer que le but des mesures est explicite; – le besoin d'une collecte de données explicite et d'une analyse des mesures; – implication des parties prenantes dans la sélection des mesures; – les mesures devraient être modifiables basée sur les dynamiques environnementales et organisationnelles. <p>Les activités du processus de créativité et d'innovation observées sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> – création de connaissances; – génération d'idées; – sélection d'idées; – structure d'innovation; – système de gestion totale de la qualité et amélioration continue; – innovation du processus d'affaire; – benchmarking; – gestion des connaissances. 	Construction d'une matrice dynamique en utilisant les activités du processus de créativité et d'innovation et chaque principe de mesure. Chaque cellule étant les principaux résultats en ce qui a trait à la situation de transition.

ANNEXE B

MATÉRIEL ET RÉSULTATS – COLLECTE DE DONNÉES PHASE 1 :
ENQUÊTE AUPRÈS D'EXPERTS

Lettre et questionnaire aux experts

Courriel d'introduction :

Objet : sondage sur la créativité en PME

Bonjour, je me présente, Cynthia Lavoie, doctorante en ingénierie à l'Université du Québec à Trois-Rivières. À la suite de plusieurs années de travail en entreprise et via mes études, j'ai réalisé que, malgré le besoin criant d'innover et de s'améliorer, les entreprises, grandes ou petites, peinaient à le faire efficacement. L'amélioration de la créativité de celles-ci m'est apparue comme l'une des solutions pour les aider. Une présentation sommaire du projet de recherche est fournie en fichier attaché, veuillez en prendre connaissance et vous rendre au lien suivant pour répondre au sondage.

Présentation du projet de recherche

Cynthia Lavoie, doctorante en ingénierie, UQTR

Le capital humain consiste en un levier de transformation incontournable des entreprises et fait partie intégrante de l'avantage concurrentiel qu'elles doivent développer. La construction de ce capital nécessite l'utilisation de la créativité des membres de l'organisation.

Malgré l'abondance de littérature au niveau professionnel et académique sur le sujet, on remarque que les recherches en créativité se penchent surtout sur le cas des grandes entreprises. Pourtant, les PME, tout comme les grandes entreprises, cherchent à devenir et/ou demeurer compétitives en bâtissant, elles aussi, un avantage concurrentiel de plus en plus basé sur le capital immatériel et la créativité.

Certains auteurs ont certes abordé le sujet de la créativité en PME mais aucun ne l'a fait d'une manière globale. De plus, une distinction claire d'une entreprise créative et d'une

entreprise non créative n'existe pas pour étudier convenablement la créativité organisationnelle en PME.

À la suite de ces constats, la question suivante peut donc être soulevée : Qu'est-ce qu'une PME créative ?

Une revue de la littérature sur le sujet a permis de constater que, même au niveau de la grande entreprise, les chercheurs ne s'entendent pas sur comment distinguer une entreprise créative d'une entreprise non créative ou comment la définir. Pour ce faire, un regard sur la mesure de la créativité dans les études antérieures s'avère intéressant. Entre autres, l'utilisation de l'autoévaluation pour mesurer la créativité au niveau des individus et des équipes s'avère le moyen le plus utilisé (Amabile *et al.*, 1996; Gough, 1979; Hon, 2012; Scott et Bruce, 1994; Zhou, 2003). Une validation de cette méthode au niveau de l'équipe a d'ailleurs été faite (Moneta *et al.*, 2010).

D'autres utilisent cette autoévaluation jumelée à une évaluation du superviseur ou des coéquipiers (Hou *et al.*, 2011). Certains utilisent plutôt le total des créativités individuelles pour obtenir la créativité totale de l'équipe (Zampetakis *et al.*, 2010).

Finalement, certains utilisent des résultats de l'équipe soit en termes de nombre ou qualité des idées (Girotra *et al.*, 2010), d'efficacité de l'équipe en ce qui a trait aux capacités de résolution de problèmes ou d'autres qualificatifs (originalité, fluidité, flexibilité, échéancier, budget) (Hoegl et Parboteeah, 2007; Sligte *et al.*, 2011) ou en termes de résultats en innovation, tel que le nombre d'innovation et leurs impacts sur l'organisation (Lokshin *et al.*, 2009; Sohn et Jung, 2010).

Peu de chercheur se sont donc lancés dans la définition de ce qu'est une entreprise ou une organisation créative. En général, le terme « entreprise créative » est utilisé pour

distinguer les entreprises dans le secteur culturel ou des médias (jeux vidéo, théâtre, médias, marketing, etc.).

De plus, l'entreprise créative se définit parfois par les résultats qu'elle obtient. Ainsi pourrait-on prétendre que la croissance, le bas taux de roulement, le bonheur au travail et la production de produits originaux seraient des preuves d'une créativité au niveau organisationnel et pourraient servir à définir l'organisation dite « créative »? En effet, doit-on mesurer la créativité en tant que concept spécifique ou plutôt ses impacts sur les résultats de l'entreprise? Cette définition s'avère importante pour le milieu de la recherche en créativité organisationnelle et plus spécifiquement, pour la recherche en cours.

C'est pour répondre à cette question que votre collaboration est demandée. Lors de notre recherche sur la créativité et sur les experts en créativité, votre nom a été soulevé et vous avez été sélectionné en tant qu'expert pour collaborer à définir ce qu'est une entreprise créative.

Par ce sondage, vous pourrez partager sur le sujet (de façon anonyme) et vous contribuerez à faire avancer la recherche scientifique dans ce domaine.

L'exercice proposé consiste en une partie intégrante d'un processus doctoral et comporte les étapes suivantes (la méthode Delphi est utilisée par la chercheuse pour cette partie de la recherche).

1. Lecture du texte et réponse au questionnaire par les experts (via le lien ci-après).
2. Envoi des réponses à la chercheuse.
3. Compilation des réponses par la chercheuse et expédition des réponses et autres questions au groupe d'experts (toutes les réponses demeurent anonymes).
4. Révision des réponses par les experts et renvoi à la chercheuse.

5. Les étapes 3 et 4 pourront se répéter jusqu'à obtention d'un consensus utilisable pour les fins de la recherche.

À la suite de l'utilisation de cette méthode de recherche, les réponses obtenues serviront à l'étape suivante, soit le choix de deux échantillons de PME. Un groupe de PME remplissant les critères de « PME créatives » et un groupe ne les remplissant pas. La recherche se poursuivra donc par des études de cas dans les deux groupes de PME pour comprendre ce qui distinguent les PME créatives des non créatives. Les résultats de la recherche pourront vous être acheminés, à votre demande, le temps venu.

Merci beaucoup de votre collaboration, au plaisir de lire vos réponses!

Cynthia Lavoie, M.Sc.A., ing., doctorante en ingénierie, École d'ingénierie UQTR, département de génie industriel.

Georges Abdul-Nour, directeur de thèse, professeur titulaire, Département de génie industriel et codirecteur, professeur-chercheur, Institut de recherche sur les PME – INRPME, UQTR.

1. Hon, A.H.Y., When competency-based pay relates to creative performance: The moderating role of employee psychological need. *International Journal of Hospitality Management*, 2012. 31(1): p. 130-138.
2. Zhou, J., When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 2003. 88(3): p. 413-422.
3. Scott, S.G. and R.A. Bruce, Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 1994. 37(3): p. 580-580.

4. Gough, H.G., A creative personality scale for the Adjective Check List. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1979. 37(8): p. 1398-1405.
5. Amabile, T., *et al.*, Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 1996. 39(5): p. 1154-1184.
6. Moneta, G.B., *et al.*, Multirater assessment of creative contributions to team projects in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2010. 19(2): p. 150-176.
7. Hou, Y., *et al.*, Organizational commitment and employee creativity: The moderating and mediating effect of thinking styles. *Annals of Economics and Finance*, 2011. 12(2): p. 411-431.
8. Zampetakis, L.A., N. Bouranta, and V.S. Moustakis, On the relationship between individual creativity and time management. *Thinking Skills and Creativity*, 2010. 5(1): p. 23-32.
9. Girotra, K., C. Terwiesch, and K.T. Ulrich, Idea generation and the quality of the best idea. *Management Science*, 2010. 56(4): p. 591-605.
10. Sligte, D.J., C.K.W.d. Dreu, and B.A. Nijstad, Power, stability of power, and creativity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 2011. 47: p. 891-897.
11. Hoegl, M. and K.P. Parboteeah, Creativity in innovative projects: How teamwork matters. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 2007. 24(1-2): p. 148-166.
12. Sohn, S.Y. and C.S. Jung, Effect of Creativity on Innovation: Do Creativity Initiatives Have Significant Impact on Innovative Performance in Korean Firms? *Creativity Research Journal*, 2010. 22(3): p. 320-328.
13. Lokshin, B., A. Van Gils, and E. Bauer, Crafting firm competencies to improve innovative performance. *European Management Journal*, 2009. 27(3): p. 187-196.

Questionnaire envoyé aux experts – Itération 1

Objectif: définir de façon plus claire ce qu'est une entreprise créative.

Instructions : pour cette section, veuillez répondre sur une échelle de 0 à 5, soit selon cette définition de l'échelle :

- 0 : Pas du tout
- 1 : Un peu
- 2 : Partiellement
- 3 : Modérément
- 4 : Beaucoup
- 5 : Totalement

Questions préalables.

1. Consentez-vous à répondre à ce questionnaire et ce, de votre plein gré?
2. Selon votre propre évaluation, quel est votre niveau de connaissance des sujets suivants :
 - définition de la créativité
 - outils et techniques de créativité
 - facteurs de succès de la créativité en entreprise
 - expérience de terrain en PME
 - recherche sur les PME
3. Veuillez inscrire votre nom de famille

4. Définitions et évaluations utilisées par divers chercheurs

Selon vous, est-ce que les moyens suivants sont appropriés pour reconnaître une entreprise créative (sans nécessairement connaître le contexte interne de l'entreprise)?

Définition
Nombre d'idées implantées ou commercialisées par période (un, deux ou plusieurs jours, mois ou années)
Valeur des idées implantées selon un groupe d'experts
Originalité des idées implantées selon un groupe d'experts
Nombre de brevets obtenus par période
Satisfaction des clients
Satisfaction des actionnaires
Présence d'un processus distinct difficile à imiter
Prix de vente du produit et service de qualité égale ou supérieure versus le prix de vente du marché
Pourcentage des ventes en exportation
Nombre de pays d'exportation
Offre de produits et de services distincts (non disponible chez les compétiteurs)
Impact des innovations sur le marché ciblé (spécifier le type d'impact)
Impact des innovations sur la société en général (spécifier le type d'impact)
Habilité à attirer et retenir des employés clés (Jung <i>et al.</i> , 2008)
Pourcentage de profits élevé par rapport au marché
Productivité par rapport au marché
Valeur des actions élevée
Pourcentage de croissance par année (en chiffre d'affaires) par rapport au marché
Taux de renouvellement des façons de faire

5. Environnement interne des entreprises créatives

Selon votre expérience de terrain en PME, est-ce que vous avez remarqué que les éléments suivants étaient présents dans les entreprises que vous considérez comme créatives?

Nombre d'idées générées élevé
Haute proportion des idées générées implantées (Suleiman Awwade et Kada Ali, 2012).
Pourcentage des employés soumettant des idées élevé (spécifiez le pourcentage minimum)
Taux de rétention des employés clés élevé
Satisfaction des employés élevée
Bas taux de roulement
Présence de plusieurs travailleurs créatifs
Présence d'une culture organisationnelle permettant la prise de risque et le droit à l'erreur.
Présence d'un PDG ouvert aux expériences et à la prise de risque
Présence d'un environnement physique adapté à la génération d'idées
Présence de multiculturalisme parmi les employés
Présence de multigénération parmi les employés
Présence d'un encouragement organisationnel à la créativité (Amabile <i>et al.</i> , 1996; Isaksen <i>et al.</i> , 2000)
Présence d'un encouragement du/des leaders sur la génération d'idées
Octroi de ressources suffisantes pour travailler sur les idées (incluant le temps)
Présence de travail stimulant pour les employés (mettre au défi et significatif)
Présence d'une culture donnant une liberté et de l'autonomie aux employés
Absence de problèmes politiques internes ou de compétition interne destructive
Présence de systèmes, politiques et procédures favorisant la créativité

Question 3. Définition personnelle

Selon vous, quelle serait la meilleure définition de l'entreprise créative et comment pourrions-nous la distinguer d'une entreprise non créative?

Question 4. Des exemples

Quelles sont les PME manufacturières que vous considérez créatives et pourquoi?

Avez-vous d'autres commentaires?

Merci beaucoup de votre intérêt dans notre projet!

1. Jung, D., Wu, A., & Chow, C.W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582-594.
2. Suleiman Awwad, M., & Kada Ali, H. (2012). Emotional intelligence and entrepreneurial orientation. The moderating role of organizational climate and employees' creativity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(1), 115-136.
3. Amabile, T., Contti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
4. Isaksen, S.G., Lauer, K.J., Ekvall, G., & Britz, A. (2000). Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13(2), 171-184.

Questionnaire envoyé aux experts – Itération 2

Questions préalables.

1. Consentez-vous à répondre à ce questionnaire et ce, de votre plein gré?
2. Veuillez entrer votre nom de famille dans la case suivante.

Distinguer une entreprise créative.

3. Selon les réponses obtenues lors de la 1^{ère} partie, les éléments suivants semblent être les plus intéressants en tant que moyens pour reconnaître une entreprise créative sans nécessairement connaître le contexte interne de celle-ci.

Veuillez svp classer ces éléments, le plus important étant le 1 et le moins le 7. Merci!

Taux de renouvellement des façons de faire

Impact des innovations sur le marché ciblé

Impact des innovations sur la société en général

Offre de produits et de services distincts (non disponible chez les compétiteurs)

Nombre d'idées implantées ou commercialisées par période (un, deux ou plusieurs jours, mois ou années)

Habilité à attirer et retenir des employés clés

Pourcentage de croissance par année (en chiffre d'affaires) par rapport au marché

4. Selon les réponses obtenues lors du premier sondage, l'expérience de terrain en PME des experts interrogés révèlent que les éléments suivants étaient présents dans les entreprises considérées comme créatives.

Veuillez svp classer ces éléments, 1 étant le plus important, 5 le moins important.

Présence de travail stimulant pour les employés (mettre au défi et significatif)

Présence d'un PDG ouvert aux expériences et à la prise de risque

Présence d'une culture organisationnelle permettant la prise de risque et le droit à l'erreur

Présence d'un encouragement organisationnel à la créativité

Présence de systèmes, politiques et procédures favorisant la créativité

5. Pour chacun des termes énoncés, veuillez indiquer l'importance pour vous de l'inclure dans la définition d'une entreprise créative.

L'entreprise créative...

encourage l'émergence des idées

considère les idées

implante des idées

vise des innovations concrètes

impressionne ses clients par son service à la clientèle et ses produits

a une culture d'« *empowerement* »

vise l'autonomie des employés

permet les erreurs

a des relations ouvertes avec les employés
a une capacité dynamique élevée
est une entreprise dont tous les systèmes et compétences sont cohérents avec les résultats attendus en créativité et innovation
se distingue par des innovations à plusieurs niveaux (GRH, produits, processus, modèles d'affaires, etc.)
surprend par ses réalisations de par leur originalité et nouveauté
comprend des individus créatifs
favorise la création des nouvelles idées originales et de qualité

6. Que manque-t-il à la définition suivante pour que vous en soyez satisfait de celle-ci à 90 % ou plus?

« Une entreprise créative met en place des conditions gagnantes, dont des individus créatifs et une culture d'engagement, d'ouverture et de prise de risque, pour renouveler constamment ses façons de faire et implanter ou commercialiser plusieurs innovations concrètes et distinctes à plusieurs niveaux qui auront un impact sur son marché et la société en général en impressionnant par l'originalité, la qualité, la nouveauté et l'apport de valeur de ses idées, permettant ainsi à cette entreprise de croître plus rapidement que ses compétiteurs »

7. Voici une liste de PME considérées comme créatives selon les réponses obtenues du sondage. À la suite de cette deuxième ronde, une liste de PME seront évaluées. Avez-vous des commentaires, questions?

Garant

INO

SBE

Fournisseur clés de BRP

Entreprises dans le multimédia

Louis Garneau

Usinatech

Megatech Électro

Delastek

AGT

Rovibec

Résultats

Première itération

Question 1. Selon votre propre évaluation, quel est votre niveau de connaissance des sujets suivants?

Résultats :

Options de réponse	Peu de connaissance	Connaissance moyenne	Connaissance élevée	Expert
Définition de la créativité	1	3	2	4
Outils et techniques de créativité	2	3	2	3
Facteurs de succès de la créativité en entreprise	1	5	2	2
Expérience de terrain en PME	1	2	4	3
Recherche sur les PME	3	1	1	5

Donc, en moyenne, 22 % des gens considèrent avoir une connaissance élevée des sujets abordés tandis que 34 % pensent être expert dans ces domaines, pour un total de 56 %.

Question 2. Consentement

Toutes les personnes interrogées ont consenti à répondre à ce sondage.

Question 3. Nom de famille des participants

Chaque participant a fourni son nom de famille pour permettre un rappel et un éclaircissement des réponses, au besoin.

Question 4. Selon vous, est-ce que les moyens suivants sont appropriés pour reconnaître une entreprise créative (sans nécessairement connaître le contexte interne de l'entreprise)?

Tableau des résultats itération 1; question 4

Options de réponse	Pas du tout	Un peu	Partiellement	Modérément	Beaucoup	Totalement	s.o.	Moyenne
Valeur	0	1	2	3	4	5	0	
Nombre d'idées implantées ou commercialisées par période (un, deux ou plusieurs jours, mois ou années)	0	0	1	2	5	1	0	
%	0 %	0 %	11 %	22 %	56 %	11 %	0 %	41 %
Valeur des idées implantées selon un groupe d'experts	0	1	2	1	4	1	0	
%	0 %	11 %	22 %	11 %	44 %	11 %	0 %	36 %
Originalité des idées implantées selon un groupe d'experts	1	0	1	1	6	0	0	
%	11 %	0 %	11 %	11 %	67 %	0 %	0 %	36 %
Nombre de brevets obtenus par période	1	0	3	0	4	1	0	
%	11 %	0 %	33 %	0 %	44 %	11 %	0 %	33 %
Satisfaction des clients	2	0	2	4	1	0	0	
%	22 %	0 %	22 %	44 %	11 %	0 %	0 %	25 %
Satisfaction des actionnaires	3	0	2	3	1	0	0	
%	33 %	0 %	22 %	33 %	11 %	0 %	0 %	21 %
Présence d'un processus distinct difficile à imiter	0	1	2	2	2	1	1	
%	0 %	11 %	22 %	22 %	22 %	11 %	11 %	30 %
Prix de vente du produit et service de qualité égale ou supérieure versus le prix de vente du marché	2	0	3	2	1	0	0	
%	22 %	0 %	33 %	22 %	11 %	0 %	0 %	20 %
Pourcentage des ventes en exportation	1	1	2	4	0	0	1	
%	11 %	11 %	22 %	44 %	0 %	0 %	11 %	21 %

Options de réponse	Pas du tout	Un peu	Partiellement	Modérément	Beaucoup	Totalement	s. o.	Moyenne
Valeur	0	1	2	3	4	5	0	
Nombre de pays d'exportation	1	1	3	2	1	0	1	
%	11 %	11 %	33 %	22 %	11 %	0 %	11 %	21 %
Offre de produits et de services distincts (non disponible chez les compétiteurs)	0	0	0	4	4	1	0	
%	0 %	0 %	0 %	44 %	44 %	11 %	0 %	41 %
Impact des innovations sur le marché ciblé (spécifier le type d'impact)	0	0	0	1	5	3	0	
%	0 %	0 %	0 %	11 %	56 %	33 %	0 %	47 %
Impact des innovations sur la société en général (spécifier le type d'impact)	0	0	1	1	5	2	0	
%	0 %	0 %	11 %	11 %	56 %	22 %	0 %	43 %
Habilité à attirer et retenir des employés clés [1]	0	1	3	0	2	3	0	
%	0 %	11 %	33 %	0 %	22 %	33 %	0 %	37 %
Pourcentage de profits élevé par rapport au marché	0	5	0	1	3	0	0	
%	0 %	56 %	0 %	11 %	33 %	0 %	0 %	25 %
Productivité par rapport au marché	0	2	2	2	2	1	0	
%	0 %	22 %	22 %	22 %	22 %	11 %	0 %	31 %
Valeur des actions élevée	0	2	2	2	2	0	1	
%	0 %	22 %	22 %	22 %	22 %	0 %	11 %	25 %
Pourcentage de croissance par année (en chiffre d'affaires) par rapport au marché	0	1	1	3	2	2	0	
%	0 %	11 %	11 %	33 %	22 %	22 %	0 %	37 %
Taux de renouvellement des façons de faire	0	0	0	1	4	4	0	
%	0 %	0 %	0 %	11 %	44 %	44 %	0 %	48 %

Les résultats à cette question font ressortir quelques facteurs qui semblent plus importants pour les répondants, voici les cinq plus importants, en ordre d'importance ainsi que leur score (NB. neuf répondants ont répondu à cette question).

1. Taux de renouvellement des façons de faire (48 %).
2. Impact des innovations sur le marché ciblé (47 %).
3. Impact des innovations sur la société en général (43 %).
4. Égalité : offre de produits et de services distincts (non disponible chez les compétiteurs) et nombre d'idées implantées ou commercialisées par période (un, deux ou plusieurs jours, mois ou années) (41 %).
5. Égalité : habileté à attirer et retenir des employés clés [1] et pourcentage de croissance par an (en chiffre d'affaires) par rapport au marché (37 %).

Question 5. Selon votre expérience de terrain en PME, est-ce que vous avez remarqué que les éléments suivants étaient présents dans les entreprises que vous considérez comme créatives?

Voir tableau page suivante.

Tableau réponses à l'itération 1, question 5

Options de réponse	Pas du tout	Un peu	Partiellement	Modérément	Beaucoup	Totalement	s. o.
Valeur	0	1	2	3	4	5	0
Présence d'un PDG ouvert aux expériences et à la prise de risque	0	0	0	0	4	5	0
%	0 %	0 %	0 %	0 %	44 %	56 %	0 %
Présence d'une culture organisationnelle permettant la prise de risque et le droit à l'erreur	0	0	0	0	5	4	0
%	0 %	0 %	0 %	0 %	56 %	44 %	0 %
Présence d'un encouragement organisationnel à la créativité [3, 4]	0	0	0	1	4	4	0
%	0 %	0 %	0 %	11 %	44 %	44 %	0 %
Présence de systèmes, politiques et procédures favorisant la créativité	0	0	0	1	4	3	1
%	0 %	0 %	0 %	11 %	44 %	33 %	11 %
Présence de travail stimulant pour les employés (mettre au défi et significatif)	0	0	1	1	2	5	0
%	0 %	0 %	11 %	11 %	22 %	56 %	0 %
Présence de plusieurs travailleurs créatifs	0	0	0	2	4	3	0
%	0 %	0 %	0 %	22 %	44 %	33 %	0 %
Octroi de ressources suffisantes pour travailler sur les idées (incluant le temps)	0	0	1	0	5	3	0
%	0 %	0 %	11 %	0 %	56 %	33 %	0 %
Présence d'une culture donnant une liberté et de l'autonomie aux employés	0	1	0	0	4	4	0
%	0 %	11 %	0 %	0 %	44 %	44 %	0 %
Présence d'un environnement physique adapté à la génération d'idées	0	0	0	2	5	2	0
%	0 %	0 %	0 %	22 %	56 %	22 %	0 %

Options de réponse	Pas du tout	Un peu	Partiellement	Modérément	Beaucoup	Totalement	s. o.
Valeur	0	1	2	3	4	5	0
Haute proportion des idées générées implantées [2].	0	0	0	2	5	1	1
%	0 %	0 %	0 %	22 %	56 %	11 %	11 %
Nombre d'idées générées élevé	0	1	0	1	5	2	0
%	0 %	11 %	0 %	11 %	56 %	22 %	0 %
Pourcentage des employés soumettant des idées élevé (spécifiez le pourcentage minimum)	0	1	0	2	5	1	0
%	0 %	11 %	0 %	22 %	56 %	11 %	0 %
Absence de problèmes politiques internes ou de compétition interne destructive	0	0	2	1	3	1	2
%	0 %	0 %	22 %	11 %	33 %	11 %	22 %
Présence de multiculturalisme parmi les employés	0	0	2	2	2	1	2
%	0 %	0 %	22 %	22 %	22 %	11 %	22 %
Satisfaction des employés élevée	0	0	3	1	3	1	0
%	0 %	0 %	33 %	11 %	33 %	11 %	0 %
Taux de rétention des employés clés élevé	0	1	2	2	2	1	1
%	0 %	11 %	22 %	22 %	22 %	11 %	11 %
Présence de multigénération parmi les employés	0	1	1	4	1	1	1
%	0 %	11 %	11 %	44 %	11 %	11 %	11 %
Bas taux de roulement	0	2	1	3	1	1	0
%	0 %	22 %	11 %	33 %	11 %	11 %	0 %

Les résultats démontrent donc que les réponses les plus populaires, en ordre d'importance, sont :

1. présence de travail stimulant pour les employés (mettre au défi et significatif) (53 %);
2. présence d'un PDG ouvert aux expériences et à la prise de risque (51 %);
3. présence d'une culture organisationnelle permettant la prise de risque et le droit à l'erreur (49 %);
4. présence d'un encouragement organisationnel à la créativité (48 %);
5. présence de systèmes, politiques et procédures favorisant la créativité (47 %).

Question 6. Selon vous, quelle serait la meilleure définition de l'entreprise créative et comment pourrions-nous la distinguer d'une entreprise non créative?

Réponses obtenues :

« Une entreprise créative est une entreprise où les idées ont la possibilité d'émerger, où elles sont considérées (évaluées) et implantées. Que ce soit de façon formelle ou informelle, une entreprise créative met en place des conditions qui permettent ce cheminement des idées vers des innovations concrètes. »

« Entreprise qui impressionne ses clients par son service à la clientèle et ses produits. Une entreprise ayant une culture d'*empowerment*; rend autonome les employés en permettant les erreurs et en retire les leçons, encourage l'émission/implantation d'idées. Dons sous-entend relation ouverte entre les employés dépendamment de la hiérarchie. »

« Se référer au texte et recherche sur l'innovation et y trouver les parallèles. »

« Définissant la créativité organisationnelle en tant que capacité dynamique (*dynamic capability* au sens de Teece, 2010), l'entreprise créative est celle qui a développé cette capacité à un niveau plus élevé. Le problème : opérationnaliser une mesure de cette capacité qui permette de comparer deux entreprises à ce niveau. »

« L'entreprise créative est l'organisation dont tous les systèmes et les compétences de leadership et des personnes sont cohérents avec les attentes de *outcome* de créativité et d'innovation, incluant les connaissances de processus, ressources, politiques, etc. »

« Une entreprise qui se distingue par des innovations sur plusieurs niveaux (produits, processus, GRH, modèles d'affaires, commercialisation, etc.) et dont les réalisations ou pratiques nous surprennent par leur originalité et nouveauté. »

« Une entreprise créative comprend des individus créatifs (en raison de leur métier comme des designers, ou de leur personnalité) et elle est en capacité de proposer de nouvelles idées, originales et utiles pour l'entreprise. »

« La différence vient principalement de la présence ou non de personnes créatives. »

« Une entreprise qui favorise la création des nouvelles idées originales et de qualité. »

« Génération des idées

Stage Gates

Favorise la créativité

Innovation »

Question 7. Quelles sont les PME manufacturières que vous considérez créatives et pourquoi?

Réponses obtenues :

« Difficile de répondre. Désolée. »

« Garant pour le développement de nouveaux produits, en approvisionnement, en marketing, mais pas en production (pas de ressources d'investis et donne peu d'importance à cet aspect de l'entreprise). INO par la nature de leur travail, doit inventer des produits pour chaque client. Peu de standardisation dans les processus donc les gens sont libres de créer à leur façon. SBE gestion par processus et permet la génération d'idées par les employés. »

« Fournisseur clés de BRP : forcer de se maintenir dans le peloton de tête »

« Entreprise dans le multimédia : forcer par la vitesse de la désuétude. »

« Compte tenu de ma réponse à la question précédente, je considère qu'il y a des PME manufacturières "créatives" dans tous les secteurs industriels (*hi-tech, medium-tech, low-tech*) et sur les plans (produits, services, processus de fabrication, processus d'affaires). »

« Très peu en nombre et en degré d'organisation créative structurée. Quelques-unes plus performantes / intuitives que d'autres, souvent semble-t-il, en lien direct avec le profil de l'entrepreneur. »

« Louis Garneau parce qu'elle est une PME qui se distingue dans un marché distinctif, parce que la culture de créativité y est forte, que certains employés sont invités à identifier et développer des opportunités, parce qu'au fil des ans, l'entreprise a su changer ses modèles d'affaires et processus pour s'adapter aux nouvelles réalités. »

« Les PME de tous les secteurs peuvent être créatives en raison de la définition ci-dessus. »

« Usinatech, créativité en amélioration de procédé et des produits. Megatech Électro, créations des nouveaux produits et amélioration de procédé. Delastek. etc. »

Question 8. Avez-vous d'autres commentaires?

Réponses obtenues :

« Il n'existe pas qu'un seul facteur à considérer, mais un ensemble de facteurs. Par ailleurs, c'est très variable selon le secteur et l'environnement dans lequel œuvre l'entreprise. »

« Plutôt un questionnement de ma part : trouver l'équilibre entre les processus et la créativité... trop de standardisation tue la créativité. »

« Non »

« Bonne chance et merci du suivi »

« Je suis frappée par le fait que je n'ai pas été capable d'identifier d'autres entreprises que je peux définir comme créatives. Cela me conforte dans mon opinion qu'il n'est peut-être pas possible et utile de définir une entreprise créative. Ce ne sont pas les entreprises qui

sont créatives, ce sont les gens qui les gèrent et les habitent qui font qu'elles manifestent plus ou moins de créativité. »

« le numéro spéciale de GESTION sur la créativité apporte des éléments de réponse. »

« bon courage! »

« On regardera les entreprises des cartographies et on sortira une liste. »

« Haute technologie... »

« Bien »

Deuxième itération

Question 1. Consentement

Toutes les personnes interrogées ont consenti à répondre à ce sondage.

Question 2. Nom de famille

Toutes les personnes interrogées ont fourni leur nom de famille.

Question 3. Caractéristiques externes d'une entreprise créative

En ordre d'importance, les caractéristiques externes choisies par les experts :

- | | |
|---|--|
| 1 | Offre de produits et de services distincts (non disponible chez les compétiteurs) |
| 2 | Taux de renouvellement des façons de faire |
| 3 | Impact des innovations sur le marché ciblé |
| 4 | Impact des innovations sur la société en général |
| 5 | Nombre d'idées implantées ou commercialisées par période (un, deux ou plusieurs jours, mois ou années) |
| 6 | Habilité à attirer et retenir des employés clés |
| 7 | Pourcentage de croissance par année (en chiffre d'affaires) par rapport au marché |

Question 4. Caractéristiques internes

En ordre d'importance, les caractéristiques internes d'une entreprise créative :

- 1 Présence d'un PDG ouvert aux expériences et à la prise de risque
- 2 Présence d'une culture organisationnelle permettant la prise de risque et le droit à l'erreur
- 3 Présence de travail stimulant pour les employés (mettre au défi et significatif)
- 4 Présence d'un encouragement organisationnel à la créativité
- 5 Présence de systèmes, politiques et procédures favorisant la créativité

Question 5. Termes à inclure dans la définition d'une entreprise créative

En ordre d'importance, liste des termes à inclure dans la définition d'une entreprise créative :

- 1 Se distingue par des innovations à plusieurs niveaux (GRH, produits, processus, modèles d'affaires, etc.)
- 2 Encourage l'émergence des idées
- 3 Considère les idées
- 3 Favorise la création des nouvelles idées originales et de qualité
- 4 Permet les erreurs
- 5 Comprend des individus créatifs
- 6 Implante des idées
- 6 Est une entreprise dont tous les systèmes et compétences sont cohérents avec les résultats attendus en créativité et innovation.
- 7 A une culture d'*empowerement*
- 7 Vise l'autonomie des employés
- 8 A des relations ouvertes avec les employés
- 8 A une capacité dynamique élevée
- 8 Surprend par ses réalisations de par leur originalité et nouveauté
- 9 Vise des innovations concrètes
- 10 Impressionne ses clients par son service à la clientèle et ses produits

Question 6. Définition d'une entreprise créative

Commentaires obtenus :

« Cela ne s'adresse pas à toutes les entreprises et tous les secteurs. »

« À plusieurs niveaux veut dire quoi? Personnellement, je crois que l'impact sera marqué si on comble un besoin souvent exprimé ou pas exprimé par les clients. Donc le besoin

doit apporter de la valeur après le produit ou service se démarquera par l'originalité et la nouveauté... Par exemple, si le produit est original et nouveau mais ne sert à rien (exemple, nettoyant à phare émission les Dragons du 21 avril ou l'épandeur à sel chez Garant). Ce sont des produits nouveaux et en quelque sorte originaux, mais qui ne se vendront pas.... ne sert à rien. Pour le reste c'est une définition qui frise la perfection! »

« Il faudrait plutôt ne pas tenir compte de la croissance. Une entreprise créative n'est pas nécessairement en croissance? »

« La reconnaissance du travail créatif par un système de valorisation adapté. »

« Définition trop prescriptive vs adaptative pour mes gouts personnels. Je ne saurais répondre. »

« Je trouve la phrase un peu longue mais je n'ai rien à ajouter. »

« Il ne s'agit pas d'une "définition" mais d'une "caractérisation" d'une entreprise créative. À ce titre, la phrase est très longue et "boiteuse" sur le plan sémantique et syntaxique. »

« On dirait que tout y est. »

« La recherche de l'excellence et la culture d'innovation de DG. »

« C'est trop long. »

Question 7. Entreprises créatives

Pas de commentaires.

Question 8. Commentaires

Commentaires obtenus :

« Les questions antérieures sont parfois redondantes sinon contradictoires. »

« Il faudrait indiquer avec précision le secteur d'activités. »

« Comme tout sondage simple, il masque une partie de la réalité. Par exemple, une entreprise dirigée par un tandem artiste-ingénieur est souvent une condition gagnante, comme chez "Nom". »

« Question 3, j'ai changé mes réponses 10 fois! Vraiment difficile de les mettre dans l'ordre! »

« Je ne connais pas les secteurs de toutes les entreprises (je suis en France!)! »

ANNEXE C

MATÉRIEL – COLLECTE DE DONNÉES PHASE 2 :
ÉTUDES DE CAS

Grille d'entretien - Étude sur la créativité dans les PME
Questionnaire au PDG

Questions d'ordre général

Caractéristiques générales de l'entreprise	Taille de l'entreprise (nombre d'employés)	1.1
	Âge de l'entreprise en années ou mois	1.2
	Prise de décisions centralisée ou non	1.3
	Environnement externe : compétition, incertitude	1.4
PDG	Familiarité avec créativité et innovation	2.1
	Intérêt personnel pour la créativité et l'innovation	2.2
	Traits personnels favorisant la créativité et l'innovation	2.3

Thématiques abordés

Thème	Types de questions	
Général	Comment définissez-vous la créativité?	3.0
PME	Est-ce que le fait d'être une PME est un avantage ou inconvénient à la créativité et pourquoi?	3.1
Culture et climat de l'entreprise	Comment la culture et le climat actuel de votre entreprise favorisent la créativité?	3.2
Individus de l'entreprise	Est-ce que les individus que vous embauchez ont des traits particuliers pour favoriser la créativité?	3.3
Gestionnaires	Comment les gestionnaires de votre entreprise favorisent la créativité?	3.4
Ressources allouées	Est-ce que vous allouez des ressources particulières pour travailler sur les idées (temps, matériel, information, etc.)?	3.5
Structure, systèmes et procédures	Est-ce que votre entreprise a implanté une structure, des systèmes ou procédures qui font en sorte que votre entreprise est plus créative?	3.6
Équipe	Est-ce que les équipes de votre entreprise sont gérées pour favoriser la créativité? Si oui, pourquoi?	3.7
Ressources humaines	Est-ce que des pratiques reliées à la gestion des ressources humaines sont implantées pour favoriser la créativité (lors de l'embauche, promotion, salaires et bonus, etc.)?	3.8
Génération d'idées	Utilisez-vous des outils de génération d'idées et si oui, lesquels? (p. ex., <i>brainstorming</i> , autres outils, programme de suggestion, etc.)	3.9
Indicateurs de succès	Quels sont, pour vous, des indicateurs concrets ou des résultats qui prouvent que vous êtes créatifs?	3.10
Général	Quels sont pour vous les principales raisons pourquoi vous êtes une entreprise créative?	3.11

Grille d'entretien - Étude sur la créativité dans les PME
Questionnaire aux autres participants

Questions d'ordre général

Caractéristiques générales de l'entreprise	Prise de décisions centralisée ou non, formalisation, flexibilité	1.3
PDG	Familiarité avec créativité et innovation	2.1
	Intérêt personnel pour la créativité et l'innovation	2.2
	Traits personnels favorisant la créativité et l'innovation, importance dans l'entreprise	2.3

Thèmes abordés

Thème	Éléments abordés	
Général	Comment définissez-vous la créativité?	
PME	Est-ce que le fait d'être une PME est un avantage ou inconvénient à la créativité et pourquoi?	3.1
Culture et climat de l'entreprise	Quel est le climat actuel dans votre entreprise et comment favorise-t-il la créativité?	3.2
Individus de l'entreprise	Est-ce que les individus dans votre entreprise ont des traits particuliers pour favoriser la créativité?	3.3
Gestionnaires	Comment les gestionnaires de votre entreprise favorisent la créativité?	3.4
Ressources allouées	Est-ce que vous obtenez les ressources nécessaires pour travailler sur vos idées (temps, matériel, information, etc.)?	3.5
Structure, systèmes et procédures	Quelles sont les pratiques qui font que vous pouvez être créatifs?	3.6
Équipe	Pourquoi votre équipe est-elle créative?	3.7
Ressources humaines	Est-ce que des pratiques reliées à la gestion des ressources humaines vous aident à être plus créatifs? (p. ex., formation, promotion, salaires et bonus, etc.)?	3.8
Génération d'idées	Comment trouvez-vous plus d'idées? (p. ex., <i>brainstorming</i> , autres outils, programme de suggestion, etc.)	3.9
Général	Quelles sont pour vous les principales raisons pourquoi vous êtes une entreprise créative?	3.11

ANNEXE D

ANALYSE THÉMATIQUE

Liste des codes descriptifs et analytiques

Caractéristiques propres à la PME (C)	Importance accordée à la rigueur et la structure (CA)
Créativité et PME (C)	Perception négative (CA)
Avantages d'être une PME (C)	Perception positive (CA)
Apprentissage des erreurs passées plus facile (CD)	Moins de formalisation (CD)
Culture (CD)	Sécurité des lieux (CD)
Communication de la culture plus facile (CD)	PDG (C)
Facilité d'approche (CD)	Caractéristiques du PDG (C)
La recherche est l'affaire de tous (CD)	Facile d'approche (CD)
Moins enlisées (CD)	Façon d'être du PDG (CD)
Moins limité par l'historique (CD)	Force les autres à être créatifs (CD)
Sentiment d'appartenance plus facile à créer (CD)	PERception des PDG vs employés (CA)
Pratiques de gestion (CD)	Perception de ce que devrait être le PDG pour favoriser la créativité (CA)
Avantages du manque de ressources (C)	Perception de lui-même (CD)
Force à être plus créatif (CD)	Aime le développement (CD)
Trouver des idées moins dispendieuses (CD)	Autodidacte (CD)
Structure organisationnelle moins lourde (CD)	Capteur de rêves (CD)
Arrivée rapide des idées dans les bons départements (CD)	Créatif (CD)
Décisions rapides (CD)	D'Action (CD)
Flexibilité (CD)	Donne l'exemple de créatif (CD)
Meilleure communication (CD)	Donne la direction de l'entreprise (CD)
Plus près de sa situation (CD)	Fait confiance (CD)
Prototypage rapide des idées (CD)	Impliqué p-r à la créativité (CD)
Relations plus directes (CD)	Ne donne pas les moyens (CD)
Réactions plus rapides (CD)	Ouverture (CD)
Vision d'ensemble plus facile à avoir (CD)	Prend des risques (CD)
Inconvénients d'être une PME (CD)	Prend la relève (CD)
GEns doivent être plus polyvalents (CD)	Prend le temps d'écouter les idées (CD)
Manque de ressources (CD)	Sans horaire fixe (CD)
Diminue l'accès à des info - shows, etc. (CD)	Sans structure (CD)
Manque de travail pour les créatifs (CD)	Structuré (CD)
Moins de délai pour mettre en place (CD)	À l'affût des nouvelles technologies ou techniques (CD)
Potentiel de commercialisation plus bas (CD)	Perception des employés (CD)
Prise de risque plus faible (CD)	Cartésien (CD)
Projets plus limités (CD)	Créatif (CD)
Tributaire des gens (CD)	Désorganisé (CD)
PME plus créative (CD)	Impliqué p-r à la créativité (CD)
Pas vraiment d'impact, la taille de l'entreprise (CD)	Laisse place à la créativité des autres (CD)
Créativité repose sur un nombre limité de personne en PME ou grande (CD)	Ne donne pas de barrières de ressource (CD)
Perception du manque de ressources (CA)	Ne donne pas les moyens (CD)
Faible spécialisation (CD)	Ouverture (CD)
Manque de spécialistes RD (CD)	Pas créatif (CD)
Flexibilité et simplicité de la PME (CD)	Passe à côté de la structure (CD)
Flexibilité de la structure et des procédures (CD)	Sentent qu'ils apprennent de leur PDG (CD)
Formalisation (C)	Trouve des solutions facilement (CD)
	VEut aller plus loin (CD)
	À l'affût des nouvelles technologies (CD)
	À l'écoute (CD)
	Gardien des valeurs (CD)
	Intérêt pour la créativité et l'innovation (CD)
	Pense que ses employés ont de la place pour être créatifs (CD)

Perception du monde du travail du PDG (CD)	Autonomie (CD)
Place et importance du PDG (CD)	Donner du temps (CD)
Absence de PDG (CD)	Reconnaissance de la créativité (CD)
Culture de l'Entreprise (CD)	Esprit d'équipe (CD)
PDG conscient de sa capacité à influencer (CD)	La direction (CD)
Style de gestion (CD)	Les gens (CD)
Axé résultats (CD)	Sélection des gens (CD)
Consultatif (CD)	Nécessité de la créativité pour réussir (CD)
Donner l'exemple (CD)	PDG (CD)
Impliqué à tous les niveaux (CD)	Structure légère (CD)
Micromanagement (CD)	Équilibre structure- laisser-aller (CD)
Énorme place pour la créativité (CD)	Définition de la créativité (CD)
Prise de décision (C)	Avoir de l'intuition (CD)
Dépend des décisions à prendre (CD)	Base de l'entrepreneurship (CD)
Importance accordée aux suggestions des employés (CA)	Besoin de réalisation (CD)
Pas centralisé (CD)	Bien se connaître (CD)
Stratégiques (CD)	Créer un besoin (CD)
Centralisée au PDG (CD)	Différente d'une personne à l'autre (CD)
Comité de direction (CD)	FAire les choses à sa manière, selon ses besoins (CD)
Latitude de suggestions des employés (CD)	Importance d'avoir de l'expérience (CD)
Tactiques (CD)	La créativité s'applique à plusieurs domaines (CD)
CErtaines décisions centralisées (CD)	On le porte (CD)
Décision des projets au niveau employés (CD)	Originalité (CD)
Décision rationnelle à partir des info (CD)	Perception de la définition de la créativité (CA)
Groupe d'employés qui décident (CD)	Philosophie d'entreprise (CD)
Latitude dans les règles (CD)	Quelque chose qui va régler un problème (CD)
RD suggère concepts (CD)	Replacer les choses différemment (CD)
Ressources (C)	Réalisable (CD)
Budget (CD)	Réaliser ce que l'on veut (CD)
Création des ressources nécessaire (CD)	Réaliser à moindre coût (CD)
Espace (CD)	Se démarquer (CD)
Humaines (CD)	Se développe avec l'expérience (CD)
Manque de spécialistes RD (CD)	Se fait à plusieurs (CD)
Pas les moyens (CD)	Se questionner (CD)
Informations (CD)	Simplifier (CD)
Matérielles (CD)	Tout le monde est créatif (CD)
PErception du manque de ressources (CA)	BAigner dans un monde créatif (CD)
Temps (CD)	Un état d'esprit ou d'âme (CD)
Manque de temps (CD)	Voir plus loin (CD)
Taille de l'entreprise (CD)	Équilibre originalité et réalisme (CD)
0-50 employés (CD)	Manifestations de la créativité (CD)
100-150 employés (CD)	Adaptations des solutions (CD)
150-250 employés (CD)	Amélioration des produits (CD)
50-100 employés (CD)	Bonheur des employés et de la direction (CD)
Entreprise créative (C)	Bons commentaires (CD)
Caractéristiques de l'entreprise (CD)	Brevet (CD)
Nombre d'années d'existence de l'entreprise	Clients viennent pour les idées (CD)
0-10 ans (CD)	Croissance (CD)
10-20 ans (CD)	Création (CD)
Plus de 20 ans (CD)	En avance sur les compétiteurs (CD)
Critères les plus importants pour être créatifs (CD)	Essentielle pour la survie (CD)
Culture (CD)	Fidélité des clients (CD)

Meilleure conciliation travail-famille (CD)	War Room (CD)
Meilleure organisation interne (CD)	Objectifs et buts clairs (CD)
Permet de répondre aux besoins des clients (CD)	Provoque la créativité pour les atteindre (CD)
Permet de se distinguer (CD)	Outils de génération d'idées (C)
Permet de vendre un service plutôt qu'un produit (CD)	Bien cuit des anciens projets (CD)
Permet une relation spéciale avec le client (CD)	Brainstorming (CD)
Productivité (CD)	Brainwritting (CD)
Permet une meilleure productivité (CD)	Cibler le problème ou besoin (CD)
Produit unique au monde (CD)	Formation d'un groupe de travail (CD)
Présence de système d'AC et R&D (CD)	Gestion des idées (CD)
Qualité des produits et services (CD)	Affichage sur babillard (CD)
Résolution de problèmes (CD)	Comité de produit hebdomadaire (CD)
Rétention des employés (CD)	Difficulté de gestion des idées
Sortie de nouveaux produits (CD)	d'amélioration (CD)
Temps de réponse rapide (CD)	Ishikawa (CD)
Nécessité de la créativité (CD)	Lean (CD)
Objectifs d'entreprise (CD)	Kaizens (CD)
Croissance (CD)	Mind Map (CD)
Faire mieux (CD)	Méthode de type Scrum (CD)
Nouveaux marchés (CD)	Méthode maison (CD)
Élargir le territoire (CD)	Nouveaux produits (CD)
Nouveaux produits (CD)	Faire un mixte de deux produits existants (CD)
Se distinguer (CD)	Outils de communication (CD)
Meilleur service (CD)	Perception de l'importance d'utiliser des outils de génération d'idées (CA)
Prix des produits inférieur (CD)	Pour nom de produit (CD)
Qualité (CD)	Mot aléatoire (CD)
Type de produit (CD)	Utilisation de consultant (CD)
Commodité haut de gamme (CD)	Sources d'idées (CD)
Créneau de produit, territoire mondial (CD)	Externes (CD)
Imiter avec une distinction (CD)	Brevets existants (CD)
Niché (CD)	Clients (CD)
Recherche du repeat (CD)	Besoins des clients (CD)
Regrouper des options (CD)	Focus group (CD)
Stratégie (CD)	Proportion élevée des idées (CD)
Avant les autres (CD)	Rencontres clients (CD)
Repositionner l'entreprise (CD)	Réurrence dans les demandes (CD)
Se faire connaître (CD)	Sondage clients (CD)
Être efficace (CD)	Visites de clients (CD)
Perception de l'entreprise créative (CA)	Entreprises semblables (CD)
Facteurs de succès de la créativité (C)	Formation comme source d'idées (CD)
Catalyseurs de la créativité (CD)	Fournisseurs (CD)
Environnement physique créatif (CD)	Formation des fournisseurs (CD)
Absence (CD)	Site webs fournisseurs (CD)
Dans les plans (CD)	Shows (CD)
Pas dans les plans (CD)	Utilisateurs (CD)
Présence (CD)	Veille stratégique (CD)
Bureaux bien éclairés (CD)	Compétiteurs (CD)
Bureaux ouverts (CD)	Pas de comparaison avec les compétiteurs (CD)
Coin café (CD)	Site web (CD)
Gymnase (CD)	Évaluation structurée des compétiteurs (CD)
Pas utilisés (CD)	Degré de dangerosité des compétiteurs (CD)
Cafétéria (CD)	
Proximité des bureaux (CD)	
Tableaux blancs (CD)	

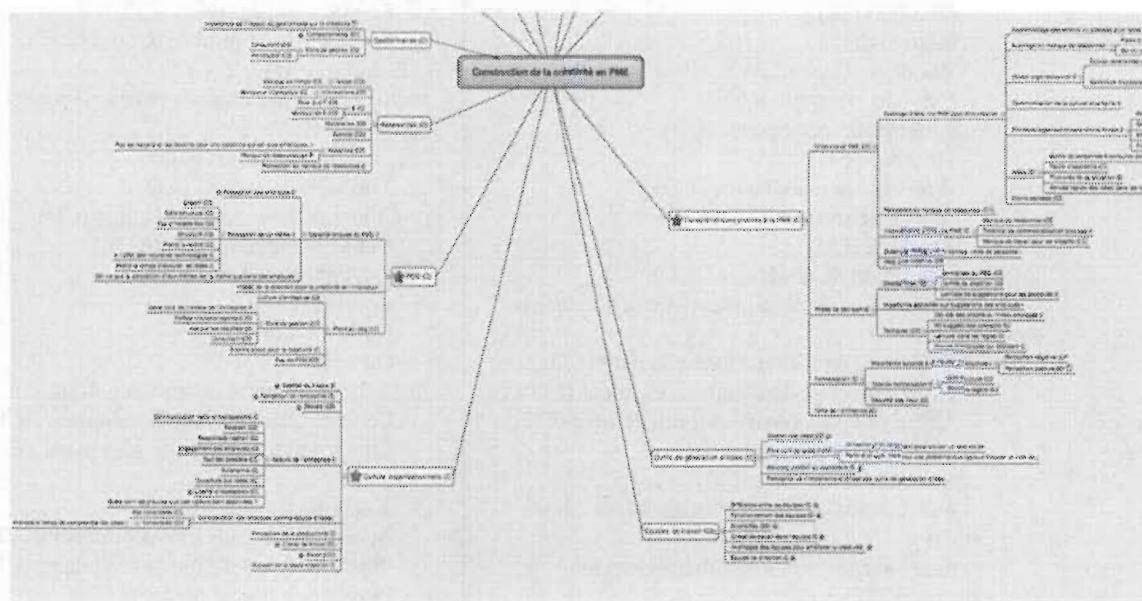
<p>Marché des compétiteurs (CD)</p> <p>Évaluation annuelle (CD)</p> <p>Faite à l'interne (CD)</p> <p>Tous les employés (CD)</p> <p>Équipe dédiée (CD)</p> <p>Internet et TV (CD)</p> <p>Lecture (CD)</p> <p>Selon la tendance du marché (CD)</p> <p>Veille technologique (CD)</p> <p>Internes (CD)</p> <p>Actionnaires (CD)</p> <p>Comité (CD)</p> <p>Covoiturage (CD)</p> <p>Département des ventes (CD)</p> <p>Filiales (CD)</p> <p>Installation d'un nouvel équipement ou technico (CD)</p> <p>Nouveaux employés ou hors département (CD)</p> <p>Observation de ce qui se fait ailleurs (CD)</p> <p>Quantité d'idées (CD)</p> <p>Peu d'idées (CD)</p> <p>Trop d'idées (CD)</p> <p>Repas partagés (CD)</p> <p>Suggestions des employés (CD)</p> <p>Absence d'un système de suggestion formel (CD)</p> <p>Employés suggèrent des idées pour compléter (CD)</p> <p>Processus des suggestions (CD)</p> <p>Présence d'un système de suggestion formel (CD)</p> <p>Rotation des postes pour trouver de nouvelles idées (CD)</p> <p>Type d'idées (CD)</p> <p>Amélioration des façons de faire (CD)</p> <p>Amélioration du produit (CD)</p> <p>Reliées à l'efficacité (CD)</p> <p>Équipements de prise de notes (CD)</p> <p>Échange d'idées (CD)</p> <p>Équipe de Direction (CD)</p> <p>Fonctionnement (CD)</p> <p>Stage gate (CD)</p> <p>Sélection des idées (CD)</p> <p>Équipe multidisciplinaire (CD)</p> <p>Éléments motivateurs (CD)</p> <p>Présence d'un club social fort (CD)</p> <p>Culture organisationnelle (C)</p> <p>Axée sur les résultats (CD)</p> <p>Changement constant (CD)</p> <p>Climat de travail (CD)</p> <p>Amical (CD)</p> <p>Confrérie (CD)</p> <p>Bouillon d'idées (CD)</p> <p>Discussion de cadre de porte (CD)</p> <p>Facilité de se rencontrer (CD)</p> <p>Familiale (CD)</p>	<p>Importance de la communication (CD)</p> <p>Ouverture (CD)</p> <p>Peur de donner leurs idées (CD)</p> <p>Considération des employés comme source d'idées (CD)</p> <p>Considérés (CD)</p> <p>Prendre le temps de comprendre les idées (CD)</p> <p>Pas considérés (CD)</p> <p>Constance dans les actes (CD)</p> <p>Culture de talents (CD)</p> <p>Débats (CD)</p> <p>Présence de débats dans l'entreprise (CD)</p> <p>Présence de débats dans la direction (CD)</p> <p>Environnement externe (CD)</p> <p>Marché de l'entreprise (CD)</p> <p>Axé sur les prix bas (CD)</p> <p>Compétitif (CD)</p> <p>Dépend des clients (CD)</p> <p>Gros joueurs (CD)</p> <p>Incertitude (CD)</p> <p>Mondial (CD)</p> <p>Économie difficile (CD)</p> <p>Fondateur de l'entreprise (CD)</p> <p>Inventeur et prenait risques (CD)</p> <p>Gestion du risque (C)</p> <p>Avantages de prendre des risques (CD)</p> <p>Payant (CD)</p> <p>Perception du risque (CA)</p> <p>Stratégie de gestion du risque (C)</p> <p>En fonction de d'autres critères (CD)</p> <p>En fonction du niveau de risque (CD)</p> <p>Prise de risque moyen (CD)</p> <p>Faire de plus petits projets (CD)</p> <p>Produit de compromis (CD)</p> <p>Projet risqué de temps en temps (CD)</p> <p>Retard sur le marché (CD)</p> <p>Risque peu élevé (CD)</p> <p>Conservateur (CD)</p> <p>Risque élevé (CD)</p> <p>En fonction du terme des projets (CD)</p> <p>Court terme (CD)</p> <p>Rentables à court terme (CD)</p> <p>Long terme (CD)</p> <p>Non-visionnaires (CD)</p> <p>Visionnaires (CD)</p> <p>Imposition de règles aux employés (CD)</p> <p>Les gestionnaires de projets gèrent leurs risques (CD)</p> <p>Par intuition puis analyse (CD)</p> <p>Par l'utilisation de stage gate (CD)</p> <p>Stratégies de réduction du risque (CD)</p> <p>Création d'une autre entreprise (CD)</p> <p>Partenariats (CD)</p> <p>Plusieurs projets en même temps (CD)</p> <p>Plusieurs tests (CD)</p> <p>Validation fréquente avec le client (CD)</p>
--	---

Évaluation du risque (CD)	Habiles de leurs mains (CD)
Grille d'évaluation (CD)	Heureux (CD)
Critères d'évaluation des risques (CD)	Ouverture (CD)
Coûts et bénéfices (CD)	Proactif (CD)
Dans le type de produits de l'entreprise (CD)	Vision différente (CD)
Grosseur du risque (CD)	Équipe passionnée plus facile à avoir (CD)
Intuition (CD)	Motivation organisationnelle (CD)
Potentiel de vente (CD)	Pas d'idées tuées (CD)
Type de risques évalués (CD)	Perception de la productivité (CA)
Autres types (CD)	Perception du rôle de la direction vs employés (CA)
Compétences (CD)	Porte ouverte (CD)
D'envergure (CD)	Proactivité (CD)
Risques financiers (CD)	Support de la haute direction (CD)
Techniques (CD)	Théorie des petits pas (CD)
Potentiel étendu de l'idée (CD)	Tous au même niveau (CD)
Impact positif de la culture (CD)	Valeurs de l'entreprise (C)
Importance accordée aux employés (CD)	Amélioration continue (CD)
Hygiène de vie des employés (CD)	Autonomie (CD)
Individus (CD)	Chacun a son rôle (CD)
Aime se mettre au défi (CD)	Collaboration (CD)
Autodidacte (CD)	Communication (CD)
Avec de l'expérience (CD)	Créativité et innovation (CD)
Capable de vendre leurs idées (CD)	En accord avec les valeurs (CD)
Créatifs (CD)	Engagement des employés (CD)
Dépends du besoin de créativité (CD)	Esprit d'équipe (CD)
Curieux (CD)	Excellence (CD)
Different (CD)	Faire grandir les employés (CD)
Dynamiques (CD)	Formation (CD)
Ingénieurs (CD)	Importance du client (CD)
Artiste et technique (CD)	Liberté d'expression (CD)
Pensent nouveau (CD)	Expression des idées différentes de la direction (CD)
Initiative, débrouillardise (CD)	Sans être réprimandés (CD)
Motivés (CD)	Ouverture aux idées (CD)
Mélange de personnalités (CD)	Positivisme (CD)
Avantages pour la créativité (CD)	Preuves des valeurs (CA)
Ouverts aux changements (CD)	Prise de risque (CD)
Pas de leader négatif (CD)	Productivité (CD)
Polyvalent (CD)	Remettre en question (CD)
Prêts à faire leur part (CD)	Respect (CD)
REsponsable (CD)	Responsabilisation (CD)
SAvoir-être (CD)	Tout est possible (CD)
Sentiment d'appartenance (CD)	Pratiques de gestion (C)
Sociable (CD)	Développement de produits (C)
Type d'individus recherchés (CD)	Département de R&D
Aime sortir de sa zone de confort (CD)	Absence de département R&D (CD)
Capable de défendre leurs idées (CD)	Gens assignés par projet-produit (CD)
Diversité des individus (CD)	Présence de département R&D (CD)
Age (CD)	Propres règles de fonctionnement (CD)
Expérimenté (CD)	Département de marketing (CD)
Jeune (CD)	Poste de chef de produit (CD)
Expertises (CD)	Responsable du marché (CD)
Intérêts diversifiés (CD)	Général (C)
Personnalité (CD)	Financement RSDE (CD)
Provenance (CD)	Prototypage rapide (CD)
Expérience ailleurs (CD)	
Flexibles (CD)	

Présence d'une processus de type stage gate (CD)	Participatif (CD)
Évaluation des options dès la conception (CD)	Implantation d'un système de gestion élaboré (CD)
Perception de la place du développement de produits (CA)	Indicateurs de performance (CD)
Fait partie des valeurs (CA)	Ressources (C)
Insérer le développement de produits dans le travail quotidien (CA)	Budget (CD)
Le développement de produits est l'affaire de tous (CA)	Création des ressources nécessaire (CD)
Processus de Développement (CD)	Espace (CD)
Implication des clients (CD)	Humaines (CD)
Visite de terrain (CD)	Manque de spécialistes RD (CD)
Gestion du temps (CD)	Pas les moyens (CD)
Activités sociales sur les heures de travail (CD)	Informations (CD)
Donner du temps (CD)	Matérielles (CD)
Horaire flexible (CD)	PERception du manque de ressources (CA)
Possibilité d'arriver tôt (CD)	Temps (CD)
Présence de zone de créativité (CD)	Manque de temps (CD)
Trop de réunions (CD)	Ressources humaines (C)
Télétravail (CD)	Communications aux employés (C)
Gestionnaires (C)	Importance accordée par les employés à la communication dans l'entreprise (CA)
Bon dans les relations (CD)	Rencontre de la haute direction (CD)
Comportements (CD)	Résultats (CD)
Bon modèle (CD)	Embauche et recrutement (C)
Bonne communication (CD)	Dangers dans les PME (CD)
Consultent les employés (CD)	Embauche de stagiaires (CD)
Facilitent la collaboration (CD)	En fonction du fit avec l'entreprise et ses valeurs (CD)
Font confiance (CD)	En fonction du rôle dans l'entreprise (CD)
Font de bons suivis (CD)	Importance accordée au choix des employés (CA)
Interactions hebdomadaires (CD)	Pragmatique (CD)
Interactions quotidiennes (CD)	Questions sur la créativité lors des entrevues (CD)
Pas de micromanagement (CD)	Rencontre du groupe de travail (CD)
Font des rôles et objectifs précis (CD)	Formation (C)
Buts appropriés (CD)	Cadres (CD)
Règles et limites claires (CD)	Employés usine (CD)
Habilité à s'adapter aux divers employés (CD)	Importance accordée à la formation (CA)
Micromanagement (CD)	Importante (CA)
Supportent les employés (CD)	Peu importante (CA)
Suscitent la diversité (CD)	Organisation de la formation (CD)
Créatifs (CD)	Organisé (CD)
Force à persévérer (CD)	Peu organisé (CD)
Importance du gestionnaire sur la créativité (CA)	Type de formation (CD)
Intérêt pour les employés (CD)	Adaptée (CD)
Motivateurs (CD)	Diner formation (CD)
Ouvert d'esprit (CD)	Externes (CD)
PERception du rôle du gestionnaire (CA)	Internes (CD)
Prennent des décisions sans consulter (CD)	Nouvel employé (CD)
Responsabilise (CD)	Par des fournisseurs (CD)
Style de gestion des gestionnaires (CD)	Qui rapporte (CD)
Autoritaire (CD)	Savoir -être (CD)
Axé résultats (CD)	Savoir-faire (CD)
Consultatif (CD)	Très ciblée (CD)
	Gestion par les forces ou talents (CD)
	Analyse des forces de chacun (CD)

Mobilité par les forces, talents et intérêts (CD)	Structure légère (CD)
Promotion (CD)	Équilibre structure et laisser aller (CD)
Salaire (CD)	Fragilité de l'équilibre (CD)
Pas de pratique (CD)	Présence de l'équilibre (CD)
Selon la créativité (CD)	Équipes de travail (C)
Système de récompense (CD)	Avantages des équipes pour améliorer la créativité (CD)
Absence (CD)	Support du groupe (CD)
Présence non-souhaitée (CD)	Travailler ensemble (CD)
Présence souhaitée (CD)	Climat de travail dans l'équipe (CD)
Présence (CD)	Bonne communication (CD)
Évaluation du rendement (CD)	Confiance mutuelle (CD)
Considération de la propension à donner ses idées (CD)	Conflits (CD)
Créativité considérée formellement (CD)	Défis mutuels (CD)
Créativité considérée informellement (CD)	Ouverture (CD)
Créativité pas considéré formellement (CD)	Différences entre les équipes (CD)
Structure et procédures (CD)	Équipes créatives moins organisées (CD)
Absence de syndicat (CD)	Équipes moins créatives plus organisées (CD)
Automatisation des méthodes et procédures (CD)	Diversifiées (C)
Basée sur les responsabilités et non les tâches (CD)	Accent mis sur les forces de chacun (CD)
Entreprise structurée (CD)	Plusieurs types d'éducation scolaire (CD)
Flexibilité de la structure et des procédures (CD)	Plusieurs types de parcours (CD)
Perception de l'impact de la structure sur la créativité (CD)	Plusieurs types de personnalités et profils (C)
Présence de procédures (CD)	Mélange de personnalité (CD)
Objectifs des procédures (CD)	Perception de ce qu'est un cartésien vs flyé (CA)
Manuels techniques (CD)	Savoir comment aborder la diversité (CD)
Pour les nouveaux employés (CD)	Fonctionnement des équipes (CD)
Quantité de procédures (CD)	Nombre de personnes (CD)
Juste assez pour éviter les erreurs (CD)	Rencontres d'équipes informelles (CD)
Rigueur (CD)	Rencontres de groupe formelles (CD)
Simplicité (CD)	Ressemblances (CD)
Structure organisationnelle (C)	Équipe de direction (C)
Compartimentée (CD)	Certains sont créatifs (CD)
Horizontale (CD)	Cohésion (CD)
Hérarchisée (CD)	Différences (CD)
Intégrée verticalement (CD)	Impact sur la créativité (CD)
Niveaux hiérarchiques (CD)	Rencontres (CD)
0 à 3 niveaux (CD)	Ressemblances (CD)
Plus de 3 niveaux (CD)	Équipe de direction vs PDG - impact (CD)
Poids de la structure (CD)	
Structure lourde (CD)	

Portion de l'arbre thématique



Capture d'écran de NVivo 9 pour Mac

Extrait du cahier de notes de base

Caractéristiques propres à la PME (C)

Créativité et PME (C)

Avantages d'être une PME (C)

[REDACTED] - § 1 reference coded [0.18% Coverage]

Reference 1 - 0.18% Coverage

Est-ce que le fait que souvent, dans une PME, tout le monde se connaît, est-ce que ça c'est un avantage,
SD: oui, définitivement,

[REDACTED] - § 1 reference coded [0.22% Coverage]

Reference 1 - 0.22% Coverage

Parfait, donc, somme toute, on peut dire que la PME ça peut être un avantage à la créativité. BD : Oui,
oui.

[REDACTED] - § 2 references coded [0.31% Coverage]

Reference 1 - 0.06% Coverage

Moi je serais porté à dire que c'est un avantage,

Reference 2 - 0.26% Coverage

Ben c'est ça que tout le monde pense aussi. Fait que euh... je pense que c'est aussi dur pour une très
grande entreprise quand t'arrive... être le premier là, rester en premier c'est quelque chose aussi, tsé
c'est... c'est ça.

[REDACTED] - § 1 reference coded [0.06% Coverage]

Reference 1 - 0.06% Coverage

bien, je te dirais... je pense que c'est plus facile.

[REDACTED] - § 1 reference coded [0.72% Coverage]

Reference 1 - 0.72% Coverage

Est-ce que tu penses que le fait d'être une PME, est-ce que tu penses que c'est un avantage ou un
inconvénient à la créativité? M : Un avantage.

[REDACTED] - § 1 reference coded [1.12% Coverage]

Reference 1 - 1.12% Coverage

mais je pense, ça c'est vraiment personnel à moi, je pense que c'est plus facile dans une PME parce que,
ben un tu peux te revirer de bord vite pis tsé t'as pas trois cent personnes à consulter avant de lancer
une idée...

ANNEXE E

ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES

Tableau E5.1 : Chemin de preuves pour certaines affirmations présentes dans l'analyse et l'interprétation des résultats

Affirmation	Citation
Les entreprises créatives croient que la créativité les a amenées à trouver des moyens pour mieux concilier travail et famille et pour certaines d'être reconnues pour leur travail à ce niveau.	« On a gagné un prix pour la conciliation, travail-famille. » (PDG, ManuMach)
Les entreprises rencontrées soulignent aussi être en avance sur les compétiteurs et que la créativité leur permet de se distinguer de ceux-ci.	« On a définitivement plusieurs longueurs d'avance par rapport à la compétition. » (v.-p. R-D, ManuSanté)
Les objectifs des PME créatives rencontrées sont non seulement nombreux, mais très variés. Certaines visent une croissance, d'autres veulent simplement faire mieux, mais la plupart ont des objectifs de développer de nouveaux marchés et de nouveaux produits.	« On veut voir des nouveaux produits, on veut gagner des nouveaux marchés. » (directeur R-D, ManuCom) « L'objectif, c'est l'exportation. » (PDG, ManuMach)
Il faut remarquer que ces PME veulent certes développer de nouveaux produits et marchés, mais elles veulent aussi se démarquer de différentes manières, soit en se distinguant de par le produit même, en offrant un meilleur service ou en ayant des produits de qualité.	« On ne voulait pas faire comme les autres. » (PDG, ManuMach)
L'entreprise ManuSanté, de son côté, utilise beaucoup la culture de talent pour effectuer son embauche.	« En même temps qu'on a développé la culture de talent, on engage avec la culture de talent. » (v.-p. R-D, ManuSanté)
La plupart des entreprises rencontrées optent d'ailleurs pour l'utilisation d'un comité de direction pour prendre les décisions importantes ou stratégiques, tout en étant conscient que le PDG ou président aura le dernier mot en cas de discorde ou litige. Dans certaines entreprises, un groupe d'employés peut prendre certaines décisions, tout en suivant des règles établies à divers niveaux.	« Chaque niveau a sa latitude, donc la latitude technique, la latitude monétaire, en autant qu'ils soient dans l'enveloppe. » (PDG, entreprise ManuMach).
Toutes les entreprises rencontrées ont souligné l'impact de la direction comme l'un des facteurs le plus important sur la créativité de l'entreprise.	« La créativité est fonction de la volonté de la direction. » (président, ManuAgri).

Tableau E5.1 : Chemin de preuves pour certaines affirmations présentes dans l'analyse et l'interprétation des résultats (suite)

Affirmation	Citation
Plusieurs intervenants ont souligné que la culture de l'entreprise y était pour beaucoup dans la capacité de l'entreprise à être et demeurer créative.	« C'est une question de culture, c'est une question de la raison pour laquelle on est en affaires. » (directeur général, ManuAgri) « Mais je pense vraiment que la culture d'entreprise y est pour quelque chose. » (directrice des RH, ManuMétal) « C'est la culture de talent qui est réellement notre clé. » (v.-p. finances, ManuSanté) « La principale raison pourquoi nous sommes créatifs, est la philosophie de l'entreprise. » (concepteur, ManuSanté)
Valeur d'autonomie et de responsabilisation des employés.	« Les gens ont une bonne marge de manœuvre dans l'entreprise. » (président, ManuAgri) « On prône l'autonomie. » (PDG, ManuMach)
Valeur de créativité et innovation.	« Pour notre type d'entreprise, c'est le fondement, la créativité et l'innovation. » (PDG, ManuMach)
Valeur de philosophie d'amélioration continue.	« On est toujours en évolution. » (chef de produit, ManuCom) « On remet les choses en questions. » (directrice ventes, ManuMétal)
Valeur de collaboration et travail d'équipe.	« On encourage les gens à travailler ensemble. » (v.-p. finances, ManuSanté)
Valeur de communication transparente.	« On est franc et transparent avec les gens. » (président, ManuAgri)
Valeur de valorisation des individus.	« Ça toujours été la volonté d'entreprise de tout faire à l'interne, mais aussi de faire grandir les gens. » (directeur R-D, ManuCom)
Valeur de respect et liberté d'expression.	« Ici, il n'y a personne ici qui a peur de donner ses idées. » (concepteur, ManuSanté)
Valeur de prise de risque.	« On est une entreprise qui prend beaucoup de risques. » (v.-p. R-D, ManuSanté)