

# **La PME et la durabilité : une gestion qui améliore les capacités d'innovation des entrepreneurs**

**François Labelle**

## **Introduction**

Dans le contexte de mondialisation qui caractérise ce début de siècle, l'innovation est une condition *sine qua none* au succès soutenu des PME québécoises (Carrier, 2007). Celles-ci sont aussi plongées dans des univers complexes, là où il faut harmoniser des demandes citoyennes, environnementales, sociétales et économiques (Spence, 2007). L'innovation et le développement durable sont deux enjeux contemporains qui se posent aux entrepreneurs. Certains de ceux-ci ont choisi de les adresser de front. Ce faisant, ils ont provoqué un effet intéressant, à savoir que la gestion axée sur la durabilité<sup>1</sup> favorise l'innovation.

C'est ce dont nous discutons dans la suite de ce texte. Nous l'avons construit en trois parties. Dans la première, nous présentons le cadre théorique qui soutient notre recherche. Les concepts de développement durable, de gestion axée sur la durabilité, d'innovation ainsi que leurs liens avec les PME y sont discutés. Nous y constatons que la gestion de ces enjeux nécessite une intégration à des réseaux et une collaboration avec les parties prenantes<sup>2</sup>. Dans la seconde partie, nous présentons notre cadre conceptuel où nous identifions les variables qui permettent d'expliquer le lien entre la gestion axée sur la durabilité et l'innovation. Nous y présentons aussi notre méthodologie et nous faisons la description du cas qui nous sert de base de donnée pour soutenir l'analyse. C'est dans la troisième partie que nous présentons les résultats de cette analyse et discutons de la pertinence de notre cadre conceptuel.

## **Partie I : Cadre théorique**

### **1. La durabilité et les PME**

Le développement durable doit répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Son application implique un compromis entre les sphères de l'économie, de l'environnement et du social<sup>3</sup>. Il apparaît de plus en plus clairement aux gestionnaires de PME que la prise en compte de ces multiples dimensions (économique, sociale, environnementale) est le défi qui se pose en cette époque. C'est l'opinion de plus de 80% d'entre eux (Armstrong et al., 2007).

Cela dit, les recherches à propos des PME adoptant une perspective de développement durable sont encore trop peu nombreuses pour nous permettre d'identifier un modèle de gestion axée sur la durabilité. Pour documenter le sujet, il faut se tourner vers les travaux, beaucoup plus nombreux, portant sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Comme le signale Koleva, « la notion de RSE [...] peut être interprétée comme la

---

<sup>1</sup> Nous nommons durabilité la gestion qui intègre les dimensions économiques, sociales et environnementales.

<sup>2</sup> Traduction de « *stakeholders* »

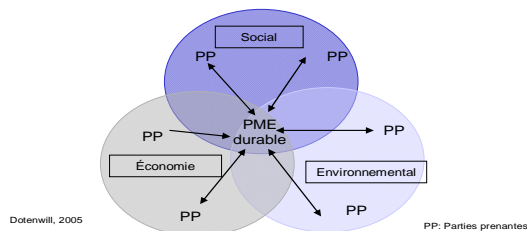
<sup>3</sup> Pour un retour sur les origines et l'évolution du concept de DD et de ses liens avec la RSE, voir Koleva (2008)

traduction microéconomique du DD. » (2008 , p. 26). Pour illustrer cette liaison entre les concepts de DD et de RSE, voici la définition de la RSE pour les PME que donne le Guide de mise en œuvre développé par le gouvernement du Canada<sup>4</sup>

“La RSE est généralement interprétée comme étant la façon dont les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques à leurs valeurs, à leur culture, à leur prise de décisions, à leur stratégie et à leurs activités d’une manière transparente et responsable, donc la façon d’instaurer des pratiques exemplaires, de créer de la richesse et d’améliorer la société » (Gouvernement du Canada, 2006)

Cette définition suggère une prise en compte des dimensions constitutives du développement durable (économique, sociale, environnementale) au moyen d’une gestion plus citoyenne, c’est-à-dire à travers des relations continues et transparentes avec les parties prenantes. Le modèle des parties prenantes, corollaire du modèle de la RSE (Labelle, 2005), est l’un des mieux appareillé en sciences de la gestion pour parvenir à concilier l’ensemble de ces considérations (Dotenwill, 2005). Selon ce modèle, les organisations sont organiquement liées aux parties prenantes ; celles-ci sont des groupes ou individus dont les intérêts peuvent affecter, ou être affectés, par l’accomplissement de la mission organisationnelle (Freeman, 1984). Cette approche de gestion insiste sur la nécessité pour une organisation de gérer avec attention l’ensemble de ses relations avec toutes les parties prenantes, qu’elles représentent des intérêts économiques, sociaux ou environnementaux<sup>5</sup>.

En combinant ces modèles, nous suggérons que la gestion axée sur la durabilité par les PME consiste à prendre en compte avec attention, de façon transparente et continue, ses relations avec ses parties prenantes économiques, sociales et environnementales. Le schéma suivant aide à saisir le défi de la gestion axée sur la durabilité pour les PME.



<sup>4</sup> Ce guide s’adresse à la fois aux entreprises de grande et de petite tailles.

<sup>5</sup> Nous rediscutons de ce modèle à la section 2.2 pour établir un parallèle avec les approches réseaux.

## **2. L'innovation**

Selon Julien (2005, p. 211), les PME qui tenteront d'échapper à l'innovation disparaîtront. Dans une économie où la qualité prime sur la quantité, où la concurrence est de plus en plus mondiale, l'innovation constante est une condition au maintien de l'avantage concurrentiel des PME sur les grandes entreprises et sur leurs concurrentes étrangères. « En d'autres mots, on ne peut répondre à la concurrence à bas salaires que par plus de savoirs partagés et transformés en innovation » (Julien, 2005). Ce constat est admis par plusieurs auteurs (Alves et al., 2007; Carrier, 2007).

Pour définir l'innovation, Gasse et Carrier (2004) suggèrent qu'elle est « le fait qu'une entreprise ou une organisation adopte un changement dans le but d'augmenter sa productivité globale, de répondre à de nouveaux besoins du marché ou de s'attaquer à de nouveaux marchés. » (Gasse et Carrier, 2004; tiré de Carrier, 2007)

Deux variables, entre autres, sont identifiées comme étant préalables à l'innovation : 1. la créativité (Woodman et al., 1993) et 2. l'intégration à des réseaux. La créativité fait partie du processus d'innovation. Elle représente la phase de génération d'idées (Alves et al., 2007). L'innovation transforme ces idées en opportunités d'affaires (Carrier, 2007). Quant aux réseaux, « il est admis que la plupart des entreprises désireuses d'innover doivent constituer des « réseaux d'innovation » avec d'autres acteurs de leur environnement » (Puthod et Puthod, 2007).

Dans la prochaine section, nous présentons ces deux variables qui sont au cœur de notre cadre conceptuel.

### **2.1 La créativité**

Voici deux définitions de la créativité en milieu organisationnel qui nous permettent de saisir les dimensions de ce concept:

- « La créativité peut être [...] vue comme un processus cognitif qui amène un individu ou un groupe à avoir des idées originales et à générer des combinaisons nouvelles. Les idées sont à la fois la matière première et le produit de la créativité organisationnelle » (Carrier, 2007)
- « La créativité organisationnelle est un processus interactionniste qui permet la création de nouvelles idées, procédures, produits et services, valables et utiles par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe. » (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993; traduction libre)

Deux dimensions importantes ressortent de ces définitions et nous semblent être particulièrement appropriées pour comprendre le lien que nous voulons établir entre la gestion axée sur la durabilité et l'innovation: 1. la créativité individuelle et 2. l'interaction entre individus au sein de groupes. Liées à ces deux dimensions, deux autres catégories sont nécessaires pour démontrer la relation présumée : 1. la pensée divergente individuelle et 2. la mixité des perspectives. (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Il est reconnu que la pensée divergente, la mixité des perspectives et des logiques en groupe favorisent la créativité (Woodman et al., 1993). Pour générer de nouvelles idées utiles, il faut à la fois multiplier les perspectives (mixité des logiques) et savoir les combiner (pensée divergente individuelle). C'est ce dont nous discutons dans la prochaine section.

### **2.1.1 La pensée divergente et la créativité**

Connue aussi sous le nom de « pensée latérale » (de Bono, 1968) ou « pensée métaphorique » (Gordon, 1961), la pensée divergente est tellement associée au concept de créativité que certains auteurs classiques, comme J.P. Guilford (1959) ou De Bono (1971, 1991, 1993), utilisent les deux concepts de façon interchangeable (Labelle, 2001).

La pensée divergente est celle qui offre une flexibilité de point de vue à l'individu et qui l'éloigne du même coup des solutions existantes (Fiol, 1995). Elle favorise la « fluidité », soit l'habileté à produire une variété d'idées, et l'originalité, soit l'habileté à produire des idées nouvelles, deux caractéristiques fortement valorisées en créativité (Carrier, 2007).

Selon Mostert (2007), cette diversité de l'esprit serait même plus importante que la diversité de gens dans un groupe, car sans elle, les combinaisons entre des perspectives différentes deviennent impossibles. En effet, cette diversité de perspectives dans un groupe n'assure pas que les individus puissent enrichir leur vision respective s'ils ne sont pas ouverts aux idées des autres.

Une diversité d'individus capables de pensée divergente et habilités à travailler ensemble est la combinaison idéale pour favoriser la créativité. En ce sens, il n'y a pas lieu d'ignorer la présence des multiples perspectives dans les groupes pour favoriser la créativité.

### **2.1.2 La mixité des perspectives et la créativité**

La diversité au sein du groupe est reconnue par plusieurs comme étant une variable importante dans le processus créatif organisationnel (Andrews, 1979; King et Anderson, 1990; Payne, 1990; Thornburg, 1991; tiré de Woodman et al., 1993, p. 313). Cette diversité peut être démographique, psychologique, culturelle, fonctionnelle, d'expertise, etc. En regroupant des individus provenant de divers milieux ou ayant des expertises multiples, les connaissances, les expériences, les savoirs, les logiques d'actions, peuvent être combinés et de meilleures idées peuvent être générées (Alves et al., 2007).

Cette combinaison entre perspectives est présente au sein des réseaux d'entreprises. Cela dit, lorsque ces réseaux sont trop homogènes, la mixité des perspectives est parfois limitée. Une source de mixité de logique plus fertile se trouve alors chez les parties prenantes. Nous présentons ces deux variables dans la prochaine section.

## **2.2 Les réseaux et l'innovation**

« L'innovation et la coopération sont considérées comme « un couple inséparable » (Fréchet, 2004). Ceci est particulièrement vrai pour les PME qui, par définition, n'ont pas les ressources et compétences multiples nécessaires pour favoriser à la fois la créativité et l'innovation » (Puthod et Puthod, 2007). En fait, il est reconnu par plusieurs observateurs que l'innovation est souvent le résultat d'un processus d'interaction entre un ensemble de partenaires hétérogènes, un réseau (Callon et al. 1999).

À ce sujet, Puthod et Puthod (2007) signalent que « parmi les PME, seules celles parvenant à constituer ce réseau d'accords multiples, avec des partenaires de différentes

natures (financiers, clients, fournisseurs, concurrents aux compétences complémentaires, etc.), seront à même de développer leur projet d'innovation. »

Il faut ajouter que la participation d'acteurs sociaux éloignés de la chaîne de valeur de l'entreprise, ceux que l'on considère comme faisant partie des réseaux à « signaux faibles », favorise la diffusion d'informations véritablement porteuses d'innovation (Hansen, 1999; tiré de Puthod et Puthod, 2007). Par exemple, l'implication de centres de recherche, d'universités, d'organismes gouvernementaux, etc., sont autant de situations favorables à l'innovation.

Les travaux de l'équipe de la Chaire Bombardier ont illustré la valeur des réseaux à signaux faibles dans le processus d'innovation. L'homogénéité des membres des réseaux à signaux forts ne suffit pas à la tâche pour générer des idées nouvelles. C'est d'ailleurs l'avis de l'un des porte-parole du groupe, « le nombre ne suffit pas : il faut aussi de la diversité. Un réseau composé de membres à peu près semblables ou qui ont relativement les mêmes idées n'est pas très riche. » (Julien, 2005).

La diversité des logiques, porteuse d'hétérogénéité et d'innovation, est amplifiée par les échanges avec les parties prenantes.

### **2.2.1 Les parties prenantes : des réseaux à signaux faibles porteurs d'innovation**

Rappelons-le, les parties prenantes sont les groupes qui affectent ou qui sont affectés par l'agir organisationnel. Comme le signalent Ayuso, Rodriguez et Ricart (2006), des chercheurs ont déjà mis en lumière le rôle du dialogue avec les parties prenantes comme facilitateur d'innovation. Les citations suivantes en témoignent :

- « L'implication avec les partenaires de la communauté permet aux compagnies de développer des idées et des technologies pour servir de nouveaux marchés et pour régler des problèmes de gestion qui perdurent » (Kanter 1999; traduction libre);
- L'engagement et le partenariat avec les parties prenantes sont un passage critique par lequel l'entreprise et la communauté peuvent trouver de nouvelles façons de travailler, de développer des compétences, d'apprécier les opportunités et de résoudre des problèmes. (Innovation through Partnership 2001; traduction libre);
- Les discussions avec les parties prenantes [...] leur offrent une occasion de se percevoir à travers les yeux des autres qui peut contribuer au développement des affaires alors qu'elles auront une meilleure compréhension de la dynamique des environnements, une reconnaissance plus fine des changements de préférences des consommateurs, de nouvelles possibilités et de nouveaux facteurs de succès. (Cap Gemini 2001; traduction libre);
- L'addition des aspects sociaux et environnementaux dans le processus de développement peut amener une nouvelle façon de pensée, une nouvelle perspective à propos de la création ou de l'amélioration des produits et des concepts. Un nouveau modèle mental qui permettrait aux gestionnaires de reconnaître la façon dont sont affectées les parties prenantes pourrait favoriser le développement de processus de production et de marketing plus efficaces. Ce

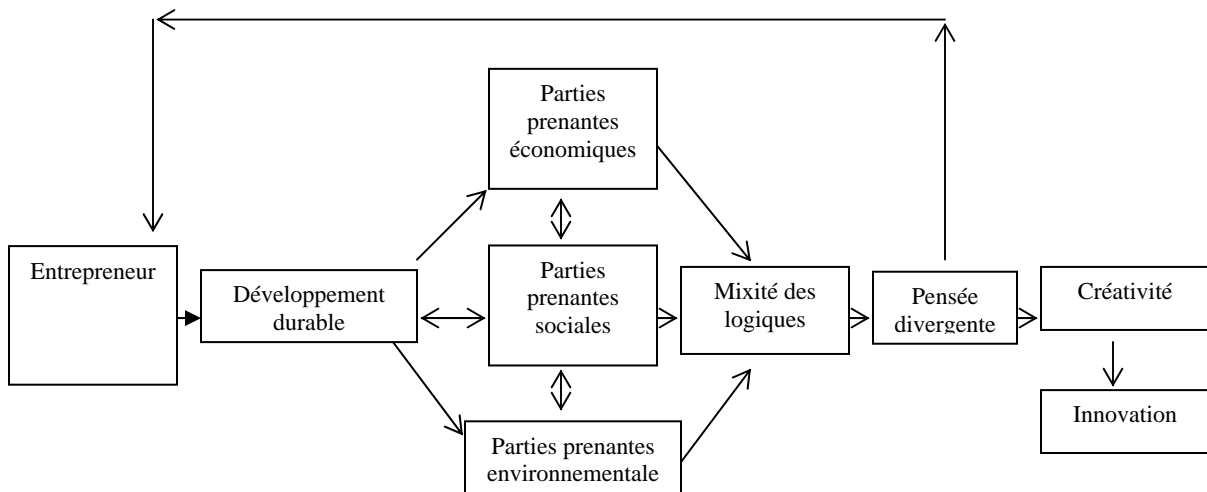
nouveau cadre mental permettrait des améliorations fondamentales (O'Brien, 2001; traduction libre). » (Tiré de Ayuso, Rodriguez et Ricart (2006))

Ainsi, les parties prenantes, particulièrement celles provenant des milieux sociaux et environnementaux, que l'on peut considérer comme « réseaux à signaux faibles », représentent des sources d'information nouvelles qui peuvent alimenter la créativité et l'innovation.

## Partie II

### 3. Cadre conceptuel

Présentons d'abord le schéma du cadre conceptuel qui a guidé notre méthodologie et nos entretiens.



**Figure I**

Lorsque l'entrepreneur s'engage sur la voie du développement durable, il instaure un dialogue avec les parties prenantes pour déterminer la façon d'opérationnaliser le développement durable pour sa PME. Ce faisant, il s'intègre à des réseaux à signaux faibles au potentiel d'innovation élevé. Ces réseaux présentent une hétérogénéité de logiques qui multiplie les possibilités de nouvelles idées. Pour mettre en application ce développement durable, l'entrepreneur doit comprendre les diverses logiques en présence, ce qui a pour effet de développer sa pensée divergente. Ultimement, la conciliation souhaitée entre les multiples perspectives est génératrice d'innovation.

Signalons ici qu'il est possible que les entrepreneurs qui s'engagent sur la voie du développement durable soient d'emblée plus ouverts, plus créatifs que d'autres entrepreneurs. C'est d'ailleurs l'un des résultats d'une enquête menée par la Commission Européenne en 2002 (Spence et al., 2007). Ce résultat n'invalide pas la question centrale qui nous préoccupe : s'engager sur la voie du développement durable favorise-t-il le développement des capacités créatrices de l'entrepreneur, qu'il soit déjà innovateur ou non ?

C'est pour éclairer ce processus et pour répondre à cette question que nous avons observé des entrepreneurs qui se sont engagés sur la voie du développement durable.

#### **4. Choix méthodologiques**

Nous menons une étude exploratoire qualitative auprès d'entrepreneurs fermement engagés envers le développement durable. Pour les choisir, nous avons réalisé une veille documentaire qui nous a permis d'identifier des PME qui ont implanté des innovations significatives mariant au moins deux dimensions du développement durables.

Cette étude vise à vérifier la validité du cadre conceptuel que nous suggérons à la figure I. Elle vise aussi à l'enrichir pour qu'il soit mieux arrimé à la réalité vécue par les acteurs en présence. Pour cela, nous utilisons des études de cas multiples tout en préservant l'esprit de la méthodologie issue de la théorisation enracinée (*grounded theory*). Cette dernière reconnaît:

- a) L'importance d'aller sur le terrain pour découvrir ce qui s'y passe vraiment; Cela nous permettra de vérifier l'existence des liens suggérés dans notre cadre conceptuel;
- b) La pertinence du développement de théories pour l'avancement d'une discipline ainsi que pour servir de guide à l'action sociale; C'est ainsi que nous pourrions enrichir le cadre conceptuel de départ (Suddaby, 2006).

À ce jour, quatre cas de PME ont été documentés ainsi que celui d'un organisme gouvernemental qui a accompagné plus de 150 PME québécoises dans la réalisation de projets qui s'inscrivent dans une logique de développement durable. Pour des raisons d'espace, nous ne présentons que l'un des cas étudié, celui qui nous semble être le plus révélateur à propos du cadre conceptuel suggéré. Ce cas est une bonne duplication de ce que les autres cas nous ont permis d'apprendre.

Pour documenter nos études de cas, deux types de données ont été collectés :

1. Des données secondaires :
  - a. Plusieurs documents publics à propos de ces entreprises ont été recueillis et analysés;
  - b. Il s'agit de bien comprendre les activités des organisations étudiées pour permettre des entretiens plus en profondeur et mieux articulés autour des sujets concernant le cadre conceptuel décrit plus haut.
2. Des données primaires :
  - a. Elles ont été collectées au moyen d'entretiens semi-dirigés d'une durée de deux heures.

Les propos recueillis lors des entretiens ont été confrontés aux informations secondaires collectées. Cette triangulation de sources et de données permet d'assurer une validité de contenu.

## **5. Présentation du cas : Le centre de villégiature l'Auberge**

Pour présenter le cas et les liens que nous voulons tisser, nous débutons d'abord par décrire l'innovation récente et majeure mise de l'avant par l'Auberge qui a attiré notre attention. Cette innovation a ceci de particulier, elle s'appuie sur les innovations précédentes et procure une cohérence au tout, à savoir une expérience sensorielle complète offerte aux clients de l'Auberge.

À l'été 2007, l'Auberge a inauguré son Éco-café où des serveurs-comédiens accueillent les clients dans un décor qui permet l'illustration de quatre différents moments de l'histoire du territoire et de la Rivière qui jouxte l'Auberge et lui donne son cachet unique. Cet Éco-café constitue le premier jalon d'un projet de plus grande envergure (20 millions\$) qui vise à développer un complexe à saveur écologique, historique, axé sur le développement durable. Dans ce complexe, des chalets sur pilotis et des spas nordiques permettront à la clientèle de vivre une expérience unique où tous les sens seront stimulés. Ces deux attraits auront un impact limité sur le milieu naturel.

À travers ce projet innovateur, le territoire, le terroir régional, les comédiens locaux, les produits bioéquivalents, sont mis en valeur et en harmonie. Pour bien comprendre la profondeur de l'innovation, voici quelques détails sur ses éléments constitutifs :

- La forêt adjacente est mise en valeur, entre autres, par la présence de feuillus nobles, essence disparue de la région depuis la déforestation orchestrée au XIXe siècle pour la fabrication de meubles. La plantation et l'entretien de ces feuillus nobles sont le résultat d'une initiative conjointe des responsables d'un département de foresterie d'une université québécoise et des responsables de l'Auberge. Le site de l'Auberge convient parfaitement à cause du microclimat qui y règne;
- En ces lieux, on peut pratiquer le ski de fond, la raquette, le traîneau à chien, l'équitation, le canot, le kayak les randonnées pédestres, le tennis, la baignade, le vélo de montagne, le patin, la glissade. Au total, plus de 40 activités en liens avec le plein air sont suggérées.
- La rivière qui passe au centre des terrains du complexe, polluée pendant des décennies, est aujourd'hui revalorisée par l'équipe de l'Auberge qui a mobilisé des parties prenantes régionales pour créer un comité multipartite dont le but est de se réapproprier ce joyau régional. Entre autres, un projet de bassin d'ensemencement d'espèces de poissons historiquement présents dans cette rivière est présentement en réalisation. Ce projet se développe en lien avec des chercheurs universitaires et des représentants d'organismes gouvernementaux;
- Pour assurer une bonne qualité d'air aux villégiateurs, les dirigeants de l'Auberge ont signé une d'entente avec le syndicat des producteurs de porcs de la région pour qu'il n'y ait pas d'épandage de lisier durant l'été. Il s'agit d'un protocole de cohabitation harmonieuse avec le milieu, une première au Québec. De plus,



- l'Auberge finance une nouvelle technologie chez l'un de ces producteurs pour diminuer les odeurs de 50%. Il s'agit d'un projet pilote qui pourrait être étendu aux autres producteurs si les résultats s'avèrent concluants;
- Une pièce de théâtre sur l'histoire des lieux est donnée par une troupe qui est le fruit d'une collaboration avec le module de théâtre du Cégep de la région;
  - Une petite centrale hydroélectrique au pied des chutes permet à la fois d'alimenter en énergie l'Auberge et une partie du voisinage, tout en étant un parc hydro-touristique. Ce projet s'est fait en collaboration avec des ingénieurs et des instances politiques locales;
  - L'Auberge est le premier au Québec à offrir un menu du terroir, un 5 services de proximité. Aux dires du dirigeant, c'est une cuisine de voisinage, car la plupart des produits sont fournis par les producteurs locaux. Tout en valorisant le local, cette pratique atténue la pollution occasionnée par le transport;
  - L'Auberge offre des rabais aux clients « éco-responsables ». Il s'agit d'une façon privilégiée par les dirigeants de promouvoir les comportements écologiques. Dans la tête des dirigeants, c'est une forme d'éducation populaire;
  - Depuis quelques années, l'Auberge n'utilise que des produits nettoyants biologiques. Fait étonnant, la facture totale liée aux produits d'entretien a diminué alors que ces produits sont plus dispendieux. Ceci s'explique par l'effet d'entraînement qu'a provoqué l'initiative auprès des employés ;
  - L'Auberge engage plus de 200 employés qui proviennent de la région immédiate. Une vingtaine de ceux-ci participent à l'actionnariat de l'entreprise. Un comité paritaire de bonne entente assure le maintien d'un dialogue entre la direction et les employés.

L'ensemble de ces activités a valu une série de prix et de distinctions à l'Auberge pour souligner, entre autres, ses qualités gastronomiques, la qualité de son service à la clientèle, puis en 2005, un prix pour son leadership dans le domaine de la performance sociale et du développement durable.

Cette description des éléments novateurs dont la conjugaison résulte en une innovation majeure permet d'illustrer les variables présentées dans notre cadre conceptuel. Pour apprécier l'utilité de ce cadre et pour expliquer les liens entre la gestion axée sur la durabilité et l'innovation, nous irons à rebours, en discutant d'abord de la pensée divergente de l'entrepreneur, de la mixité des perspectives qui l'alimentent et des parties prenantes (réseaux à signaux faibles) qui sont mobilisées dans le processus. Soulignons ici que nous avons centré notre attention sur un des propriétaires, celui qui est considéré comme étant le visionnaire du groupe.

### **Partie III : Analyse des résultats**

#### **6. La pensée divergente**

D'emblée, le dirigeant principal nous affirme, en fredonnant les paroles d'une chanson célèbre, qu'il aurait voulu être un artiste (Plamondon). Sa curiosité le caractérise depuis

son enfance. Souvent, alors qu'il est en randonnée pédestre ou à vélo, il s'arrête pour photographier un élément du décor qui le stimule ou lui inspire une idée qui pourra être ensuite transposée à son Auberge.

Cette curiosité insatiable est aussi illustrée par son cheminement pédagogique. Il a une formation collégiale en administration coopérative, un bac en biologie, un certificat en écologie et une mineure en économie. Il se décrit comme un écologiste de cœur, un biologiste de profession, un homme d'affaires de raison. À la lumière de ce que nous connaissons aujourd'hui, ce parcours pourrait maintenant constituer une formation en développement durable : formation en économie, en environnement (écologie, biologie), et en sociologie (coopérative).

Ces différents champs d'intérêts illustrent l'ouverture d'esprit de l'entrepreneur. Cela favorise aussi le développement de sa capacité de pensée divergente. L'entrepreneur cultive les deux : il est abonné à plus d'une trentaine de revues sur l'écologie, le plein-air, l'aménagement. Ces caractéristiques correspondent en tout point à celles identifiées par Woodman et al. (1993) pour prédire le potentiel créatif de l'individu : il a les traits de personnalité, les capacités cognitives, les connaissances et surtout, il est intrinsèquement motivé à créer. Ces facteurs combinés prédisposent fortement à la créativité (Woodman et al., 1993, pp. 297-302).

Ces caractéristiques individuelles se reflètent aussi à travers les objectifs qui le stimulent. Par exemple, il souhaite léguer à ses arrières petits-fils cette capacité de voir, de partager et d'apprécier les mêmes éléments naturels qu'il a la chance de côtoyer. Il leur souhaite un environnement en équilibre. Cet équilibre est aussi un aspect qu'il recherche en tout : il préfère déjeuner et souper en famille, plutôt que de parcourir le monde à la conquête de nouveaux marchés ou défis.

Ces valeurs teintent son approche de gestion. Pour cet entrepreneur, la clé de la réussite des projets qu'il met de l'avant tient au soutien qu'il a obtenu au niveau régional. Il considère avoir été choyé par le sentiment d'appartenance créé autour de ses projets par les gens de la région. D'ailleurs, il souhaite redonner à la région ce qu'il a obtenu. C'est ce qui le guide dans ses choix de projets. Il ressent une grande fierté d'avoir participé à façonner l'identité de la région. Le défi est de continuer à se développer, mais en restant en harmonie avec la région.

Au cours des années, il a appris que l'écologie et la rentabilité ne sont pas incompatibles. Il y voit même un modèle d'affaires viable. « Demain, ce seront les entreprises qui ont un souci de l'environnement naturel et humain qui auront la faveur des consommateurs. Et cela, les financiers le savent ». Il a toujours rêvé de réaliser des choses qui vont améliorer la qualité écologique de la planète à partir de son patelin. Il met en pratique l'un des slogans des plus représentatifs du développement durable : Penser globalement et agir localement.

## **7. La mixité des perspectives à travers la participation à des réseaux à signaux faibles**

Que ce soit avec les professeurs du département de foresterie d'une université québécoise, avec le syndicat régional des producteurs de porc, avec les professeurs et les

étudiants d'un département de théâtre d'un Cégep, avec les producteurs de produits du terroir locaux, avec des spécialistes en espèces marines, avec les voisins immédiats pour le comité de revalorisation de la rivière, l'Auberge et ses dirigeants sont constamment stimulés par leurs rencontres avec les parties prenantes issues des milieux sociaux, environnementaux, politiques et économiques.

Toutes les innovations décrites ci-dessus résultent des interactions entre des acteurs sociaux aux perspectives hétérogènes. L'entrepreneur et son équipe ont construit leurs idées et les innovations qui en ont découlé conjointement avec des membres de ces réseaux dits à « signaux faibles ».

L'ouverture d'esprit de l'entrepreneur envers les parties prenantes le guide à travers ses rencontres : « Il faut accepter que notre voisin soit différent ». Ce respect de la perspective différente de la sienne lui permet de comprendre l'autre et de lui parler un langage qu'il partage. Il ne s'adresse pas de la même façon aux producteurs de porc qu'aux professeurs et étudiants de théâtre, mais essaie de se placer dans la peau de chacun lorsqu'il entre en contact avec eux. Cela dit, l'appartenance au local, à son patelin, sert souvent de base commune de discussion entre lui et les parties prenantes. Ce constat nous a mené sur la piste d'un élément important à considérer dans le processus, à savoir le point de jonction entre la mixité des perspectives et la pensée divergente. Mais avant d'approfondir cette réflexion menant à l'ajout d'une variable au cadre conceptuel, discutons d'abord de la pertinence de celui-ci tel qu'il est présenté à la figure I.

## 8. Discussion

Pour soutenir notre discussion, partons des quelques constats suivants au sujet du cas:

- Il y a plusieurs innovations;
- La créativité des acteurs en présence est foisonnante;
- L'entrepreneur est capable de pensée divergente :
  - o Il conjugue le court terme et long terme. Par exemple, il développe aujourd'hui en pensant à ses petits-fils;
  - o Il agit localement en pensant globalement. Par exemple, il préfère les producteurs locaux limitant du même coup la pollution planétaire liée aux gaz à effet de serre (transport);
  - o Il marie art et territoire. Sa troupe de théâtre en est l'incarnation;
  - o Il concilie science et esthétisme. Les plantations de feuillus nobles en témoignent.
  - o Il allie écologie et économie. Tous ses projets le prouvent.
- Il y a mixité des perspectives assurée par la présence de parties prenantes provenant d'univers différents (des réseaux à signaux faibles)
  - o Les relations soutenues<sup>6</sup> avec les scientifiques
  - o Les relations soutenues avec les producteurs locaux
  - o Les relations soutenues avec les voisins immédiats

---

<sup>6</sup> Nous choisissons sciemment ce vocable pour illustrer le type de relation vécue. Il ne s'agit pas de simples rencontres d'information, mais bien de relations soutenues qui aboutissent parfois en des amitiés.

- Les relations soutenues avec le syndicat et les producteurs de porc
  - Les relations soutenues avec les gens de théâtre
- Le développement durable, comme valeur fondamentale et comme projet, est en amont de l'ensemble du trajet parcouru par l'entrepreneur.

Ainsi, tous les éléments du cadre conceptuel de la figure I sont présents et les résultats en termes de créativité et d'innovations sont probants. Le cas discuté soutient la validité de la liaison suggérée entre les variables du cadre conceptuel, à savoir que l'engagement sur la voie du développement durable et les relations qu'il impose sont porteuses de créativité et d'innovation.

Les autres cas qui font présentement l'objet de nos recherches supportent ce résultat préliminaire. Évidemment, notre recherche souffre de plusieurs limites, entre autres, celle du nombre de cas étudiés. Mais ces résultats préliminaires ont ceci d'intéressant, ils suggèrent de nouveaux liens, peut-être plus saisissables, moins ambitieux, que ceux trop souvent testés sans résultats convaincants, à savoir les liens entre la responsabilité sociale des entreprises et la performance financière. (Griffin et Mahon, 1997)

Nous suggérons un autre lien, un lien entre performance économique, sociale et environnementale, non pas en termes de causalité, mais en termes combinatoires. Ces trois éléments peuvent être conjugués et favoriser la créativité et l'innovation. Et si tel est le cas, cette combinaison peut être source d'avantage concurrentiel dans un univers où le développement peut être durable.

À cette étape de notre recherche, nous ne pouvons épiloguer plus longuement sur la validité du cadre conceptuel suggéré, mais nos observations nous permettent déjà d'en enrichir le contenu.

## **9. Liaison entre pensée divergente et mixité des perspectives : les espaces de chevauchement**

La reconstitution du cas étudié à travers le filtre du processus décrit à la figure I soulève la question du lien entre la mixité des perspectives et la pensée divergente pour que la créativité opère et résulte en innovation. C'est ici que la perspective méthodologique issue de la théorisation enracinée trouve sa valeur. En ne nous limitant pas à vérifier les seules variables décrites dans le cadre conceptuel, nous avons mis en lumière un processus que nous croyons éclairant pour la compréhension du passage entre deux dimensions déterminantes de la créativité.

C'est l'entrepreneur qui nous a mis sur cette piste. Son insistance à invoquer le territoire commun avec les parties prenantes pour les convaincre de construire des projets conjoints rappelle les travaux de Callon et de ses collaborateurs sur la constitution des réseaux et sur l'étape de traduction qu'elle implique. Pour arriver à constituer des réseaux, il faut mobiliser d'autres groupes en reformulant avec eux des enjeux qui les affectent également, mais exprimés dans des langages d'abord différents. Ainsi, il est possible de lier le destin d'entités jusque-là étrangères en traduisant et en rendant équivalentes des idées dans les langages spécifiques de chacune. Il s'agit de l'opération de traduction.

La traduction permet d'établir une équivalence, constamment renégociée, entre des intérêts distants, incommensurables, mais surtout incertains et instables ; elle passe fréquemment par la construction de nouveaux acteurs et de nouveaux intérêts. Traduction qui rend possible, c'est son sens géométrique, un transport (de connaissances d'un point à un autre), mais qui permet également, c'est son sens linguistique, une compréhension entre des univers au début étrangers, univers qui sont progressivement reconfigurés en même temps qu'ils sont connectés.» (Callon et al., 1999, p. 41)

Dans le cas de l'Auberge, la traduction passe toujours par le dénominateur commun suivant : l'attachement au territoire. C'est à travers cette lentille qu'a été entrevu la possible harmonie entre des univers jusque-là séparés (ex. Auberge et producteurs de porc; Auberge et théâtre; Auberge et département de foresterie, etc.), entre des prérogatives de profits et de retombées régionales, entre des impératifs d'efficacité et d'esthétisme. Dans cette traduction, l'économie (offre et demande), la science (écologie, biologie), le territoire et les gens sont liés.

Sans ce point de convergence, l'attachement au territoire, le passage entre « perspectives multiples » et « pensée divergente » n'est pas possible. Par exemple, malgré sa formation académique et ses multiples intérêts (vélo, Kayak, aménagement), l'entrepreneur n'a pas de prédisposition particulière envers le théâtre lui permettant de participer à la constitution d'une troupe et d'un spectacle. Pourtant, c'est ce qu'il fait avec son projet d'Éco-Café et de Théâtre-en-Rivière. Il le réussit en axant les pièces et les capsules sur un sujet qu'il connaît bien, le territoire. Des pièces de Molière, peut-être pas, mais des pièces sur son patelin, sûrement.

La pensée divergente de l'entrepreneur est stimulée par une perspective éloignée de son cadre de référence, le théâtre. Cela est possible car il y a un « espace de créativité » partagé. En fait, et dans ce cas précis, le territoire comme concept fournit « l'espace de créativité » où de multiples pensées divergentes peuvent se croiser et générer de nouvelles idées. Cela est aussi vrai pour les gens de théâtre qui doivent créer hors de leur cadre habituel, dans un environnement où les éléments de décor ne sont pas totalement maîtrisés. Encore-là, c'est le territoire, comme lieux de théâtre, qui permet la jonction entre pensée divergente et mixité des perspectives. Sans cet « espace de créativité » commun, la liaison entre « pensée divergente » et « mixité des perspectives » est peu probable ou peu prolifique.

Cette façon de rapprocher des univers différents sans les fusionner totalement respecte les recommandations de Fiol pour favoriser l'innovation dans la grande entreprise où des perspectives différentes se côtoient constamment : « la collaboration créatrice résulte d'une interaction progressive entre des conceptions du monde différentes qui se chevauchent partiellement ». (Fiol, 1995, p. 81; traduction libre) Nous empruntons le langage de Fiol pour dénommer l'espace de créativité identifié comme étant « l'espace de chevauchement ». Notre étude de cas nous permet alors d'ajouter la suggestion suivante : certains objets, construits, concepts, fournissent les espaces de chevauchement nécessaires à la créativité. Dans le cas de l'Auberge, le territoire est cet espace de chevauchement où la traduction peut se réaliser. Cette réflexion nous incite à suggérer l'ajout de cette variable, l'espace de chevauchement, dans le cadre conceptuel décrit à la figure I.

## Conclusion

Nous avons suggéré un lien théorique entre l'engagement des PME envers le développement durable et l'innovation. Nous avons vérifié empiriquement la validité des liens suggérés. Bien que partiels, les résultats sont convaincants. Les liaisons supposées respectent l'expérience vécue dans plusieurs circonstances.

L'utilisation d'une méthodologie duale, des études de cas et la méthodologie enracinée, a facilité tour à tour la vérification du modèle et son enrichissement. C'est dans cette seconde phase que nous avons identifié une variable jusque-là passée sous silence dans le processus de créativité : la construction d'un espace de chevauchement où peuvent se croiser les pensées divergentes de plusieurs acteurs. Sans cet espace partagé où les traductions peuvent s'opérer, la rencontre des idées est peu probable ou peu prolifique. Cet espace de chevauchement permet de tisser un lien entre la pensée divergente individuelle et la mixité des perspectives en groupe. En ce sens, nous envisageons l'intégration de cette variable dans le cadre conceptuel décrit dans cet article.

## Références

- Alves, J., M.J. Marques, I. Saur et P. Marques, 2007. « Creativity and innovation through multidisciplinary and multisectoral cooperation ». *Creativity and Innovation Management*. Vol 16, no 1, pp. 27-34.
- Armstrong, M., Lavoie A., P. Petkov, C. Pohlmann et D. Smith. 2007. *Objectif éco-prospérité: Les perspectives des PME sur l'environnement*. Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante (FCEI). 37 p.
- Ayuso, S., M.A. Rodriguez et J.E. Ricart, 2006. « Responsible competitiveness at the micro level of the firm. Using stakeholder dialogue as a source of new ideas : a dynamic capability underlying sustainable innovation ». *Corporate Governance*, vol. 6 no. 4, pp. 475-490.
- Bouchard, V. et C. Bos, 2006. « Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : une conception tronquée? ». *Revue Française de Gestion*, vol. 32, no 161. pp. 95-109.
- Callon, M., P. Cohendet, N. Curien, J.-M. Dalle, F. Eymard-Duvernay, D. Foray et E. Schenk. 1999. *Réseau et coordination*. Édition Economica, Paris, 192 p.
- Carrier, C., 2007. « Cultiver la créativité et gérer l'innovation dans la PME ». Chapitre 8 du livre : *Management des PME : de la création à la croissance*, sous la direction de Jacques Filion, Éditions du Nouveau Pédagogique Inc., 2007, 566 p.
- Dottenwill, E. 2005. « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ». *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, vol. 40, no, 211-212, pp.
- Fiol, M. 1995. « Thought worlds colliding : the role of contradiction in corporate innovation processes ». *Entrepreneurship Theory and Practice*. Pp. 71-90.
- Freeman, R.E., 1984. « Stakeholder management: Framework and philosophy ». Dans *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman, 52-82.

- Griffin, J. J. et J. F. Mahon, 1997. “ The corporate social performance and corporate financial debate: Twenty-five years of incomparable research ”, *Business and Society*, Chicago, vol. 36, no. 1, pp. 5-31.
- Gouvernement du Canada, 2006. *Responsabilité sociale des entreprises: Guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes*. Éd. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. 99 pages.
- Julien, P.A., L. Raymond, R. Jacob et G. Abdul-Nour (Eds), 2003. *L'entreprise-réseau : Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*. Presse de l'Université du Québec. Québec, 498 p.
- Julien, P.A., 2005. *Entrepreneuriat Régional et économie de la connaissance : une métaphore des romans policiers*. Presse de l'Université du Québec. Québec,
- Koleva, P., 2008. « La responsabilité sociale de l'entreprise dans le contexte du développement durable : affaire d'entreprise ou affaire de société? ». *Économies et sociétés. Cahiers de l'ISMÉA. Série « Dynamique technologique et organisation » : Responsabilité sociale des organisations et régulations*. pp. 25-53.
- Labelle, S., 2001. *Le leader organisationnel et l'apprentissage de la créativité*. Thèse de Doctorat, Université de Montréal, 330 p.
- Labelle, F., 2005. *La performance sociétale organisationnelle comme convention sociale entre l'entreprise et son milieu : le cas d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean*. Thèse de doctorat, UQÀM, 400 pages.
- Mostert, N.M., 2007. « Diversity of the mind as the key to successful creativity at unilever ». *Creativity and Innovation Management*. Vol 16, no 1, pp. 93-100.
- Puthod C. et C. Thévenard-Puthod, 2006. « Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME ». *Revue Française de Gestion*, vol. 32, no 164, pp. 181-204.
- Rodriguez, M. A., J.E. Ricart et P. Sanchez, 2002. « Sustainable development and the sustainability of competitive advantage : a dynamic and sustainable view of the firm”. *Creativity and Innovation Management*. Vol 11, no 3, pp. 135-146.
- Spence, M., J. Ben Boubaker Gherib et V. Ondoua Biwolé, 2007. “Développement durable et PME: Une étude exploratoire des déterminants de leur engagement ». *Revue Internationale PME*, vol. 20 no 3-4, pp. 17-42.
- Spence, M. 2007. « PME et développement durable ». Chapitre 29 du livre : *Management des PME : de la création à la croissance*, sous la direction de Jacques Filion, Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., 2007, 566 p.
- Suddaby, R. 2006. “From the editors: what grounded theory is not”. *Academy of Management Journal*, vol. 49, no 4, pp. 633-642.
- The Conference Board of Canada. 2002. *Linking social accountability management and organizational innovation: a new approach to value creation*. Industrie Canada. 40 p.
- Woodman, R.W, J.E. Sawyer et R.W. Griffin. 1993. “Toward a theory of organizational creativity”. *Academy of Management Review*, vol. 18, no 2, pp. 293-321.