

L'artisan, le Monsieur Jourdain de l'innovation ?

Colette Fourcade – Maître de Conférences HDR
Marion Polge – Maître de Conférences
E.R.F.I Université Montpellier I

E.R.F.I., Université Montpellier I, ISEM - Espace Richer, Rue Vendémiaire - CS195 19
34 960 Montpellier Cedex 2, FRANCE
Tel : 00 33 (0)4.67.81.86.02
E-mail : marion.polge@wanadoo.fr

Résumé :

Le concept, voire le terme même d'innovation, ne semble pas appartenir au vocabulaire de l'entrepreneur de métier. L'artisan serait-il alors un Monsieur Jourdain de l'innovation ? Car les dirigeants de ces TPE des métiers engagent véritablement des innovations, tant du point de vue des technologies – matériels, produits intermédiaires –, que des marchés – réponse rapide, voire attitude proactive vis-à-vis de la clientèle –, Mais ces comportements apparaissent à leurs yeux en tant que processus de changement continuels, visant à faire évoluer l'organisation de l'entreprise, ainsi que les prestations proposées. Leur représentation de l'innovation prend l'image d'une rupture, de choc organisationnel ; ils estiment, quant à eux, mener une *démarche innovante*, de nature plus globale et systémique. L'objet de cette communication vise à comprendre la particularité de cette *démarche innovante* dans la TPE de métier. La recherche menée sur le terrain¹ s'appuie sur une problématique mettant au centre de la démarche innovante la dimension des relations humaines. Il nous appartiendra de tester la proposition selon laquelle les liens relationnels, tant à l'intérieur de l'entreprise, que vis-à-vis de ses environnements, seraient vecteurs d'émergence et de valorisation de démarches innovantes. Notre contribution sera de nature exploratoire.

Thème 7 : TPE, artisanat, microentreprises

¹ Dans le cadre d'un Club des Dirigeants d'une région française, une recherche est menée depuis cinq ans avec un groupe d'artisans.

L'artisan, le Monsieur Jourdain de l'innovation ?

Le concept, voire le terme même d'innovation ne semble pas appartenir au vocabulaire de l'entrepreneur de métier : le savoir faire artisanal contient l'idée de tradition. L'artisan ferait-il donc de l'innovation sans le savoir ? Pourtant les entreprises artisanales s'appuient sur des technologies innovantes tant dans le domaine technique que commercial ou organisationnel. Si l'artisan apparaît comme un Monsieur Jourdain de l'innovation, il convient de s'interroger sur la place qu'il lui attribue.

Et d'abord, quelle innovation ? C'est pour tenter de répondre à cette question que ce thème a fait l'objet d'un chantier de recherche du club de dirigeants de la région Languedoc-Roussillon. Ce club regroupe une dizaine d'artisans, ainsi que des universitaires, réunis autour de l'objectif général de co-construction d'outils d'aide à la décision. La démarche s'inscrit dans le cadre d'une recherche collaborative (David, 2000) dans un milieu particulier (Huberman et Miles, 1994). Créé depuis cinq ans, le club travaille sur des thématiques collectivement choisies. Avant de s'engager sur l'étude de l'innovation, le groupe a longuement réfléchi à l'adaptation de sa définition pour l'entreprise artisanale et à la posture à retenir pour l'aborder. Les discussions ont partagé les artisans-: du fait de leur activité, certains admettent « *faire de l'innovation* », tandis que d'autres, travaillant davantage selon des pratiques traditionnelles ont une réaction plus mitigée.

L'innovation peut être caractérisée par une nouveauté pour l'entreprise au niveau de l'organisation, du processus de fabrication, des produits et/ou des marchés (Fernex-Walch et Romon, 2006). Cette définition a permis de rassembler le groupe autour de deux objectifs de travail :

- *Reconsidérer l'innovation compte tenu de la spécificité des toutes petites entreprises :*

Les apports opératoires en matière d'innovation sont nombreux. Pourtant, les particularités organisationnelles, décisionnelles et fonctionnelles des petites structures sont incompatibles avec les démarches préconisées. Il est nécessaire d'intégrer les logiques d'actions systémiques et la complexité des structures peu formalisées. Le groupe a ainsi décidé de réfléchir à la *démarche innovante*, c'est-à-dire à l'engagement vers l'innovation plutôt qu'à la réalisation de l'innovation.

- *Renforcer la dimension stratégique de l'innovation pour les entreprises artisanales :*

Dans l'artisanat, l'innovation est peu assimilée par les dirigeants comme un moteur de la trajectoire de l'entreprise. Elle est pourtant omniprésente en raison de la nature de l'activité : la production sur mesure ou en petites séries demande une adaptation continue à la demande ; le rôle du savoir-faire dans la fabrication contribue à des prestations créées au cas par cas ; la personnalisation des relations commerciales est une des clés du succès des artisans... Le rôle des savoirs, des savoir-faire et du relationnel humain au sens large occupe un rôle central dans cette valorisation. Il devient urgent de comprendre comment cette démarche innovante fondée sur l'humain peut être mieux valorisée et intégrée aux décisions stratégiques des dirigeants.

Afin d'apporter une réponse plus précise à l'interrogation initiale sur la forme de l'innovation dans l'entreprise artisanale, il convient de préciser au préalable le cadre de notre démarche. Nous verrons comment la démarche innovante trouve sa dimension stratégique dans les relations humaines. Nous discuterons ensuite nos résultats de recherche autour de l'articulation entre démarche innovante et relations humaines : dans quelle mesure les relations humaines peuvent impulser une démarche innovante ; puis, nous examinerons la manière dont la démarche innovante peut générer de nouvelles relations humaines. Dans cette double approche, nous adosserons notre propos à un cas d'entreprise présenté. Pour terminer nous discuterons les résultats obtenus.

1. LE CADRE DE LA RECHERCHE

Le travail que nous menons est original du point de vue de la démarche méthodologique qui soutient l'émergence du questionnement sur le plan conceptuel et justifie l'architecture opératoire des outils. L'explication de notre cheminement méthodologique est un préalable nécessaire à la compréhension de notre approche de la problématique. Celle-ci est traitée selon une double interrogation : d'une part sur le choix d'une définition de l'innovation adaptée à l'entreprise artisanale, d'autre part sur les modalités d'appréhension de la démarche innovante en artisanat.

1.1. Démarche méthodologique et émergence du questionnement

Depuis cinq ans, l'Institut Supérieur des Métiers² a lancé un programme de rapprochement Université-Entreprise afin de créer des outils d'aide pour les artisans. La région Languedoc-Roussillon participe à cette démarche à travers la création d'un Club de Dirigeants. Mis en place dès le début du projet, ce groupe rassemblant des chefs d'entreprises, des chercheurs et des représentants institutionnels poursuit aujourd'hui ses travaux.

Une dizaine de chefs d'entreprises artisanales, installés sur l'ensemble de la région sont associés à ce travail. Ils exercent dans les secteurs dominants de l'artisanat : bâtiment et métiers de bouche pour l'essentiel. Le rythme des rencontres, les modalités des échanges et les questions abordées par le groupe sont débattus et choisis collectivement. Le club vit à travers quatre séminaires annuels d'une durée respective d'une journée et de deux entretiens en face à face de trois à quatre heures.

Compte tenu de la richesse du programme³, le chercheur peut difficilement se maintenir en position de neutralité d'enquêteur (Kitzinger et Barbour, 1999). Les membres du club sont associés de manière participative et prospective (J. Barrand et H. Goy, 2005 ; J.P. Bootz, 2005) à la conception d'artefacts⁴ (N. Claveau et F. Tannery, 2002) qui leur permettront d'affiner leurs choix stratégiques. De manière itérative, se construit un processus d'assimilation et d'analyse des informations débouchant sur des outils concertés. Les traductions opératoires se trouvent dans la mise en place grilles d'analyses d'autodiagnostic. Les diversités structurelle, stratégique et opérationnelle des toutes petites entreprises conduisent à établir des outils d'aide à la réflexion et non des modèles de préconisation.

Le travail que nous présentons ici s'appuie sur le cas de l'entreprise de Jean-Claude, membre du club. Elle est particulièrement pertinente pour comprendre les stratégies d'innovation telles

² Ce club a été créé à l'initiative de l'Institut Supérieur des Métiers, en collaboration avec l'Union Professionnelle Artisanale et la Chambre des Métiers Languedoc-Roussillon à la demande des organismes professionnels.

³ La difficulté méthodologique se situe essentiellement dans la richesse informationnelle et son amplification rapide. L'analyse des données se heurte à la lecture de la complexité et d'une dynamique grandissantes des phénomènes à étudier (U. Flick, 2001).

⁴ La notion d'artefact est employée par les auteurs dans le sens de projet de connaissance et de contexte commun (selon H.A. Simon, 1991).

Simon H.A. (1991), *Sciences des systèmes - sciences de l'artificiel*, Paris, Dunod.

que les conçoivent les artisans. Nous l'utilisons en tant qu'illustration et non à titre d'étude de cas unique. Pour cette raison, la situation de l'entreprise apparaîtra sous forme d'encadré tout au long du texte.

Abordons à présent le cadre conceptuel de cette recherche : la thématique de travail est choisie en séminaire. De longues discussions conduisent à définir les axes suivis pour traiter la problématique. Cette année, il a été décidé de travailler autour de la notion d'innovation. Compte tenu des divergences de ressentis vis-à-vis de cette notion, un travail préalable de définition conceptuelle et un solide ancrage théorique ont été réalisés. Nous allons présenter la démarche suivie pour formuler la problématique.

1.2. Contextualisation de la définition de l'innovation pour l'entreprise artisanale

Sur le plan conceptuel nous adoptons une double posture :

La lecture des travaux *de dimension opérationnelle et technique* relatifs à l'innovation est décevante par rapport aux attentes formulées par les dirigeants. Nous en ferons une analyse critique, pour expliquer pourquoi nous choisissons une orientation *stratégique* et *entrepreneuriale* pour l'étude de l'innovation dans l'entreprise artisanale.

Dimension opérationnelle et technique

L'innovation peut être définie comme un processus qui débute par une invention, pour aboutir à l'introduction d'un nouveau produit, ou service sur le marché (Edwards et Gordon, 1984⁵). Sont distinguées les phases de conception, création, puis de lancement de la nouveauté. Ce processus est précisé à travers la vaste littérature consacrée à cette question ; on cherche ainsi à dégager des dimensions de l'innovation : une première d'ordre *technique* (produit, service, process) (Barreyre, 1980 ; Choffay et Doray, 1983) et une seconde, plus *organisationnelle* (Damanpour, 1987). D'autres auteurs opèrent un clivage entre les formes : innovation radicale d'un côté, marginale (c'est-à-dire incrémentale) de l'autre (Dewar et Dulton, 1986). La première modifie considérablement l'existant (produit/service/process/organisation), tandis que la seconde apporte des améliorations en termes de modernisation.

Les différentes étapes du processus innovant font également l'objet d'apports : ainsi l'innovation renverrait à la réflexion, la conception et la mise en œuvre « intégrées » et nouvelles pour l'organisation qui les applique (Zaltman, Duncan et Holbeck, 1973⁶). Le caractère innovant dépend de la perception de celui qui crée et de celui qui reçoit la nouveauté.

La grande variété des innovations concerne leur nature et leurs domaines d'application. La plupart des travaux s'efforcent d'introduire des outils de pilotage ou de programmation des processus d'innovation (Lê et Rivet, 2007). Pourtant, les critiques à leur égard ne sont pas récentes : Hart (1996), puis Lieberman et Montgomery (1998) leur reprochent leur manque de clarté en matière de prescription managériales ainsi que leur cloisonnement excessif. A vouloir trop encadrer l'innovation, les chercheurs et surtout les consultants en dénaturent la substance. Les approches sociologiques, comme celle proposée par Alter (2000) montrent que

⁵ Edwards K. et T. Gordon (1984), *Characterization of innovations introduced on the U.S. market in 1982*. Washington, DC : The futures group and U.S. Small Business Administration.

In Katila R. et S. Shane (2005), "Chen does lack of resources make new firms innovative", *Academy of Management Journal*, V48, p 814-829.

⁶ Zaltman G., R. Duncan et J. Holbeck (1973), *Innovations and organizations*, London : John Wiley et Sons.

In West M.A. et M.M. Altink (1996), Innovation at work : individual, group, organizational, and socio-historical perspectives", *European Journal of work and organizational psychology*, V5 n°1, p 3-11.

l'adoption par les membres de l'organisation suit un processus au moins partiellement indéfini et conduisant à des situations non identifiées initialement. Par un raisonnement plus stratégiste que techniciste, l'innovation prend place en tant que variable centrale de la trajectoire de l'entreprise.

Ces limites font échos aux sentiments exprimés par les dirigeants dans le club Languedoc-Roussillon : les différentes typologies d'innovations, les procédures opératoires et les implications fonctionnelles proposées par les outils communément répandus ne les satisfont pas. En artisanat, les discontinuités stratégiques liées à une incertitude permanente limitent l'utilisation de méthodes cadrées.

Les échanges entre membres du club ont conduit à positionner le questionnement en amont des préoccupations purement opérationnelles. Le cadre théorique s'attache à définir l'innovation sur le plan stratégique et entrepreneurial : quelles réflexions ? Quelles décisions ? Quels enjeux ?

Dimension stratégique

D'un point de vue stratégique, l'innovation est étudiée selon deux types de travaux : ceux qui considèrent l'entreprise sous l'angle de la position de pionnier ou de suiveur (Lieberman et Montgomery, 1988 ; Loilier et Tellier, 1999) et expliquent le rythme d'apparition de nouveaux produits ; et ensuite les approches « *patrimoniales* » (Martinet, 2003) qui réfléchissent au système d'offre susceptible de bouleverser les règles du jeu sur le marché.

C'est la seconde approche que nous retenons dans notre recherche : l'entreprise artisanale s'inscrit dans un environnement réseau construit avec des partenaires. Les notions de pionniers et de suiveurs y ont peu de signification. Les artisans s'adressent à des clients en développant des relations interpersonnelles fortes. Leur situation sur un marché au sens strict est peu pertinente pour expliquer leur dynamisme et leur compétitivité.

Les approches qualifiées de « *patrimoniales* » peuvent suivre deux logiques : un premier mouvement de travaux s'attache à la valorisation d'un portefeuille de technologies porteur d'innovations (GEST, 1986 ; Dussauge et Ramanantsoa, 1987 ; Van de Ven et *al.*, 1989) ; une autre approche s'appuie sur les réflexions menées par Schumpeter (1926, 1934)⁷ pour étudier les implications des nouvelles combinaisons de ressources sur la stratégie de l'entreprise. L'entrepreneur créant de nouvelles combinaisons de ressources devient l'acteur central de la dynamique économique. Plus tard, les travaux de Penrose (1959) sur la croissance de la firme expliquent comment la combinaison de ressources héritées et de mobilisation de ressources disponibles soutiennent une offre renouvelée. Ainsi, l'approche fondée sur les ressources dont elle a l'initiative poursuivra l'idée d'une nécessaire valorisation de nouvelles compétences/ressources à partir d'un potentiel existant (Barney, 1990; Wernerfelt, 1984 ; Teece et Pisano, 1994). Le regard porté sur l'innovation en tant que stratégie suit une double trajectoire autour de la notion de *capacité dynamique* : elle s'efforce de concilier la lente construction des compétences à partir de routines organisationnelles et la volonté de changement et d'innovation grâce aux compétences ainsi acquises.

- La lente construction à partir de routines

⁷ Pour Schumpeter (1926), cinq modalités expliquent le rythme discontinu de l'économie : la fabrication d'un produit nouveau, une nouvelle méthode de production, ouverture d'un nouveau débouché, l'accès à une nouvelle matière première, la mise en place d'une nouvelle organisation.

L'émergence de routines organisationnelles (Nelson et Winter, 1982 ; Grant, 1991) résulte d'un apprentissage au cours du temps (Teece et Pisano, 1994). Plus largement, Eisenhardt et Martin (2000) considèrent que les routines soutenant des capacités dynamiques sont intégrées dans un « *savoir existant, cumulatif* »⁸ et idiosyncratique : les capacités dynamiques⁹ concernent l'apprentissage de bonnes pratiques, comme l'apprentissage au renouvellement rapide. On peut considérer que l'on retrouve ici la notion de savoir-faire traditionnel de l'entreprise artisanale. Sous ce terme d'ordre pragmatique, les dirigeants réunissent les savoir-faire personnels, les ajustements de compétences individuelles, la mémoire organisationnelle, les apprentissages individuels et collectifs. Autant de termes opérationnels qui désignent les ressources propres, les compétences et les routines.

- Le besoin de changement

Rejoignant Teece et *al.*, (1997), Eisenhardt et Martin (2000) évoquent les capacités dynamiques comme une disposition au changement s'appuyant sur de solides acquis. Pour accompagner l'évolution de l'entreprise, les routines présentent des caractéristiques itératives, non linéaires et incrémentales. Elles deviennent le levier d'adaptation aux changements rapides de l'environnement. Ces propos concernent les entreprises situées dans des secteurs très dynamiques : faut-il pour autant les écarter de l'artisanat ? Nous pensons au contraire qu'il s'agit là d'une question d'une grande actualité quant à l'avenir des entreprises artisanales, et ce pour deux raisons.

La première renvoie à *l'interface* que constituent les entreprises artisanales entre l'innovation et la tradition (Polge, 2008). De nombreux métiers de l'artisanat (les services, les taxis, l'électricité, le bâtiment...) travaillent en fusionnant des connaissances technologiques nouvelles (et à mutation rapide) avec des savoir-faire traditionnels. Il est aujourd'hui réducteur de classer catégoriquement ces entreprises parmi les secteurs traditionnels à faibles changements.

Ensuite, comme nous l'enseigne Teece (2007) « *l'élément des capacités dynamiques qui entraîne un modelage (et pas seulement une adaptation) de l'environnement est entrepreneurial* ». En plaçant le comportement entrepreneurial au cœur des capacités dynamiques, l'auteur insiste sur l'exploration, la découverte, la curiosité du dirigeant orientées vers une mise en dynamique de l'organisation (Helfat et Peteraf, 2003) pour créer son environnement.

Cette référence à l'approche entrepreneuriale en tant que capacité dynamique rejoint notre propos : la stratégie de l'entreprise artisanale innovante peut être considérée comme une stratégie entrepreneuriale (Fayolle et Verstraete, 2005).

Les artisans adoptent une stratégie entrepreneuriale et développent des innovations par des démarches d'essai/ajustement (Motwani, Dandridge, Jang et Soderquist, 1999), sans véritablement suivre une méthode pré établie (Schieb-Bienfait, 2003). La spontanéité de l'innovation en artisanat freine les possibilités de mise en place de fiches techniques procédurales. L'originalité des choix des dirigeants vient de situations inattendues, de rencontres fortuites et de combinaisons de compétences surprenantes. C'est pour cela que

⁸ Ce résultat s'adresse aux entreprises implantées sur des marchés « modérément dynamiques ».

⁹ Mooney (2007) distingue :

« *La compétence clé (« core competence ») est la capacité dynamique qui est centrale pour les activités créatrices de valeur dans l'entreprise. La compétence distinctive est la capacité dynamique visible par le client, supérieure par rapport aux compétences des autres entreprises et difficile à imiter. L'avantage concurrentiel est la capacité dynamique ou la ressource qui est difficile à imiter et utilisable pour aider l'entreprise à distancer ses concurrents* ».

nous proposons d'orienter l'étude de cette stratégie singulière selon trois axes que nous allons présenter.

1.3. L'innovation dans l'entreprise artisanale : une démarche stratégique singulière

Notre démarche s'appuie sur trois propositions visant à construire un cadre conceptuel spécifique pour notre recherche.

- *L'innovation en tant que système*

L'innovation est considérée dans la littérature techniciste comme un ensemble de procédures ou de processus linéaires avec rétroactions. Elle consiste à suivre des étapes d'apprentissage et de créativité conduisant à une nouvelle configuration clairement identifiable. Dans une autre logique, Damanpour (1996) explique que l'innovation est intégrée dans l'organisation dont la complexité accroît les phénomènes de contingence. Suivant les réflexions de Senge (1990 ; 1999) sur l'organisation apprenante, les travaux sur la complexité et la systémique (Lemoigne, 1990 ; Avenier, 2000) montrent bien comment l'innovation naît dans un contexte de construction partagée et d'apprentissage en équipe.

La forme organique (Kontoghiorghes, Awbrey et Feuring, 2005) des petites entreprises ne permet pas de circonscrire les enjeux de l'innovation. Inscrite dans un mode de gestion systémique, la petite entreprise fonctionne sur l'interdépendance de ses caractéristiques. L'ensemble des systèmes fonctionnels et décisionnels de l'entreprise est concerné dès lors qu'est introduit un changement, une invention ou une innovation. Les répercussions des changements sont difficilement identifiables *a priori* : l'innovation pourrait être considérée comme *un système complexe*.

Notre recherche vise à comprendre comment s'ajustent les variables concernées par la propagation sous une forme systémique de l'innovation.

- *L'innovation en tant que démarche*

Les artisans souhaitent comprendre pourquoi une innovation s'engage à un temps *t* donné. Le système de diffusion aide à identifier l'étendue de l'innovation, mais il convient de repérer l'élément « déclencheur » afin de la comprendre dès son émergence et d'en organiser le déroulement.

Cet instant délicat où rien n'existe encore correspond à celui du choix stratégique du dirigeant : « *quoi qu'il en soit, je décide, maintenant de m'engager* ».

Pour caractériser ce basculement, les artisans ont retenus le terme de *démarche innovante*. Le point central du questionnement se situe au niveau de l'engagement et de l'aptitude à innover et non dans la mise en œuvre. Selon les auteurs de l'approche fondée sur les ressources, la capacité dynamique de développement d'une innovation correspond à l'aptitude à générer cette innovation (Subramaniam et Youndt, 2005). En valorisant et en exploitant ~~ette~~ une disposition au changement, le dirigeant crée une flexibilité collective (Georgsdottir et Getz, 2004) de développement puis d'adoption de nouvelles pratiques, produits, ou formes organisationnelles (West, 1987).

- *La démarche innovante ancrée dans les relations humaines*

Ce dernier point de notre cadre de réflexion est essentiel pour deux raisons :

Il concrétise la référence à l'approche fondée sur les ressources et il ouvre l'ancrage théorique à nouvelles approches.

L'approche RBV souligne le rôle du collectif organisationnel dans l'apprentissage et la création de nouvelles aptitudes. Elle place ainsi la relation humaine au cœur de la valorisation de l'innovation. Pour l'étude des entreprises artisanales, il est nécessaire de dépasser ce stade : la forte perméabilité de l'entreprise à son environnement limite la distinction entre les relations humaines internes et externes à l'entreprise. C'est pour cela que nous utilisons les travaux expliquant la construction d'un capital social (Granovetter, 1995) et la construction d'un territoire stratégique pour comprendre le rôle des relations humaines pour l'artisan innovateur.

La petite entreprise fonctionne selon un degré élevé d'interaction dans les relations humaines : à l'intérieur de l'organisation, la proximité est liée au faible effectif et à l'interdépendance des tâches, tandis que vis-à-vis de l'extérieur, le dirigeant assure largement les contacts avec les partenaires (commerciaux, confrères, experts, institutions...). Inscrire l'innovation dans le contexte humain signifie qu'elle doit être considérée comme le résultat de processus sociaux complexes, d'adaptation et d'apprentissage (Cheng et Van de Ven, 1996 ; Carrero, Peiro et Salanova, 2000).

La notion de relations humaines est extrêmement vaste. La « relation » signifie que nous nous intéresserons au lien plus qu'à la variable « humain » elle-même. Selon l'approche fondée sur les ressources, les « ressources humaines » font partie du potentiel de l'entreprise. Les relations humaines seraient quant à elles l'une des capacités à combiner les ressources.

Du point de vue de la gestion, cette notion recouvre deux types de relations : externes et internes.

En externe, les formes d'encastrement très diversifiées du dirigeant dans le tissu environnemental excluent les possibilités d'inventaire. Les domaines concernés relèvent autant de l'ordre professionnel que privé, commercial qu'artistique... Tsai (2001) a démontré que l'insertion dans les réseaux de façon « centrale » accroît la capacité dynamique d'innovation par l'accès à l'apprentissage, au transfert de connaissances et à l'information. Notre propos tend à dépasser ce résultat, en posant la question suivante : la capacité dynamique développée par le dirigeant et ses collaborateurs afin de capter et assimiler les connaissances (et les ressources) à travers les relations externes pourrait-elle générer une démarche innovante (Lavie, 2007) ?

Sur le plan interne, le choix de système de gestion des ressources humaines et lié à la stratégie de développement de l'entreprise (Fabi, Raymond et Lacoursière, 2007) et à la trajectoire d'innovation. Les relations humaines sont à relier aux « ressources humaines » (Farazmand, 2004) au sens de l'approche fondée sur les ressources. Elles ne décrivent pas un état, mais des vecteurs de circulation de la connaissance qui soutiennent la création d'un capital social (Tsai et Ghoshal, 1998). Ainsi, elles font partie intégrante des ressources humaines. Elles soutiennent le tissage du capital organisationnel et humain fondé sur des échanges de connaissances et de pratiques (West et Altink, 1996).

La proposition de recherche qui a émergé dans le club intervient au croisement des trois dimensions qui viennent d'être examinées : la démarche innovante et les relations humaines de l'entreprise artisanale sont étroitement liées. Elles se stimulent mutuellement, puis s'assimilent (Subramaniam et Youndt, 2005). Il en résulte que l'innovation se banalise dans la vie de l'entreprise pour devenir routinière : il y aurait un cycle de vie de la démarche innovante.

Nous proposons d'appuyer notre raisonnement sur un cas d'entreprise, celui d'un membre du club dont le parcours constitue une illustration caractéristique de la recherche poursuivie.

Jean-Claude se définit comme un menuisier et non comme un ébéniste car il travaille les éléments extérieurs et non les sculptures ou le plaquage. Son entreprise compte actuellement trois personnes : lui-même, artisan dirigeant, Cécile, son assistante depuis deux ans et un ouvrier qualifié qui travaille depuis plusieurs années dans l'entreprise.

Jean-Claude s'est installé depuis trois ans dans un nouvel atelier, qui se situe sur un axe de circulation important de la ville de Carcassonne, offrant plusieurs atouts : une bonne visibilité et un espace étendu envisageable uniquement en périphérie des villes.

L'entreprise exerce deux types d'activité : une activité principale liée au patrimoine et une activité de pose de cuisine, qui peut être qualifiée « d'activité secondaire ». Celle-ci lui permet d'assurer un chiffre d'affaires intéressant qui nécessite peu d'investissements en temps. En fait, « *la cuisine est un moyen de marger facile, c'est alimentaire* ». La partie création et design est confiée régulièrement à Cécile. Les cuisines proposées sont des cuisines de moyen et haut de gamme, mais l'image de qualité de l'entreprise s'appuie essentiellement sur l'activité patrimoine.

Vis-à-vis de l'activité patrimoine, la logique de Jean-Claude est différente : « *on ne peut pas faire de patrimoine en déléguant. Il faut toujours ajuster, toujours être à l'écoute du chantier* ». Cette activité recouvre la restauration et la réhabilitation. Souvent la réponse à un appel d'offre pour intervenir sur un chantier de monuments classés émane du service départemental d'architecture, mais il est nécessaire d'avoir un réseau de connaissances pour être au courant des divers projets. Le travail se fait avec « *les mêmes collègues qui ont des compétences particulières* ». Le bouche à oreille et la multiplication des rencontres créent le réseau. Mais la formation occupe également un rôle central.

Jean-Claude précise que la formation s'effectue au fur et à mesure. Il participe à des stages historiques et techniques ; titulaire d'une licence professionnelle, il souligne que sa volonté de progression fait partie de son travail : « *je fais ça pour mon métier, c'est mon plaisir* ». Il constate un changement concernant le perfectionnement des artisans. « *Ceux qui ont commencé à se former, continuent* ».

Jean-Claude fait appel à un savoir-faire de tradition qu'il s'efforce de partager avec ses collaborateurs pour le faire vivre et évoluer. Il aime relever des défis, « *après ça sert de tremplin* ». Il avoue être en création permanente. Le défi le plus amusant est celui lancé par un client : « *quand un client me chatouille, là je me régale* ».

La démarche innovante se distingue de la gestion de l'innovation dans la mesure où elle traite de l'engagement vers l'innovation et non du processus de mise en œuvre. L'objet de cette contribution vise à expliquer comment l'initiative d'innover est conditionnée par le contexte relationnel de l'entreprise.

2. CONSTRUCTION D'UN CERCLE VERTUEUX IMPULSÉ PAR LES RELATIONS HUMAINES

Nous reprenons le cas de l'entreprise afin de dégager les implications déterminantes en termes de démarche innovante de la relation humaine (Siggelkow, 2007)

Pour comprendre comment l'entreprise de Jean-Claude a évolué, il faut remonter dans le temps. Avant l'arrivée de Cécile, ce dirigeant surchargé de travail, recherchait un salarié capable de le seconder dans les tâches de gestion, mais surtout sur les chantiers. Certaines réalisations ne nécessitent pas sa présence en continu et il est tout à fait possible de déléguer à

un chef d'équipe. Après plusieurs tentatives de recrutement sans succès, Jean- Claude a finalement renoncé à ce projet : les démarches lourdes et onéreuses entreprises n'ont pas permis de repérer celui qui pourrait être responsable à la fois sur les chantiers et dans le pilotage.

Un jour, Cécile frappe à la porte : elle ne connaît pas le secteur et a une formation généraliste de secrétariat. Nous sommes loin des attentes de Jean-Claude. Débordé, il décide pourtant de la recruter à temps partiel pour s'occuper de la partie administrative. Mais cette jeune femme dynamique et volontaire va rapidement créer son poste et développer ses compétences propres. Elle suit de nombreuses formations techniques, mais aussi en design et en gestion. Aujourd'hui, elle assume la partie commerciale amont et parfois aval, elle réalise en grande partie le design des cuisines. En résumé, elle est devenue le bras droit de Jean-Claude.

L'écart entre la vision que Jean-Claude avait du développement de son entreprise et ce que Cécile lui apporte a été déstabilisant. Cette arrivée a malgré tout été couronnée de succès du fait de la réactivité de ce dirigeant qui a accepté de rechercher une nouvelle trajectoire. Nous allons essayer de comprendre les implications de ce changement en termes de démarche innovante.

Les répercussions de ce recrutement sur la démarche innovante de l'entreprise sont de plusieurs ordres.

Implications pour le dirigeant

Aujourd'hui, Cécile assume la responsabilité de dossiers importants, même si elle hésite à prendre seule les décisions. « (Jean-Claude) *Il y a certains dossiers que je ne travaille plus du tout. Certains de mes fournisseurs ne veulent plus traiter avec moi. Ils ont pris l'habitude de travailler avec elle* ». Fier de cette rencontre positive pour son entreprise, Jean-Claude a radicalement revu son métier de dirigeant : il se concentre désormais sur la création en patrimoine, son plaisir, et sur la conduite stratégique de son entreprise. Il reconnaît que les événements n'ont pas du tout suivi ses projets, mais que « *c'est beaucoup mieux ainsi* ». Il apprend à travailler autrement, à décider à deux et à ajuster ses actions avec sa collaboratrice. « *Je vois mon métier avec un autre regard, c'est totalement différent* ».

L'arrivée de Cécile représente une nouvelle ressource humaine, mais bien au-delà de l'acception courante de *ressource*. Elle modifie les relations humaines idiosyncrasiques du dirigeant et plus largement de l'entreprise. Elle se traduit par une évolution du rôle de Jean-Claude, mais surtout par une mutation dans le processus de prise de décision et dans les choix stratégiques. En découvrant une nouvelle manière de travailler, Jean-Claude s'engage dans **une démarche innovante sur le plan décisionnel et stratégique**.

Implications pour la structure de l'activité

Depuis quelque temps, l'activité cuisine connaît un nouvel essor pour plusieurs raisons : Cécile s'en est arrogé la tâche à temps plein, développant une véritable compétence dans le domaine. Jean-Claude l'accompagne, mais il laisse sa collaboratrice prendre ses marques. Le domaine de l'activité cuisine s'élargit, tandis que celui du patrimoine renforce son excellence. En accordant plus de temps à la recherche et à la pratique, le dirigeant affine son expertise ; la qualité indéniable de ses prestations l'autorise à pratiquer des marges plus fortes. Cécile a créé son espace de travail : l'administration, la gestion, une partie du commercial et de la création. La structure de l'activité dans son ensemble s'est ajustée : l'activité patrimoine devient plus performante, tandis que les opérations de production sont réalisées par l'ouvrier spécialisé que Jean-Claude supervise étroitement compte tenu du temps dégagé par le travail de Cécile.

Les évolutions survenues sur le plan décisionnel trouvent un écho direct dans l'activité qui a été remodelée. Les compétences distinctives de l'entreprise restent inchangées, mais les ressources stratégiques mobilisées pour les développer sont ajustées différemment. Ainsi, la performance s'améliore du fait d'une meilleure réponse aux attentes de clients et d'une meilleure rentabilité de l'activité.

En d'autres termes, l'arrivée de Cécile a introduit **une démarche innovante opérationnelle**.

Implications pour l'organisation

Comme nous venons de le voir, l'introduction d'une nouvelle ressource humaine dans l'entreprise vient modifier les règles de fonctionnement et le système décisionnel. Elle concerne également la finalité de l'organisation à travers la définition de la mission de l'entreprise, mais aussi de l'évolution dans les perspectives stratégiques du dirigeant.

L'impact de la nouvelle relation humaine sur la dimension organisationnelle de l'entreprise ne représente pas une simple conséquence des autres aspects, mais bien une influence déterminante sur l'évolution de l'organisation, dans la mesure où Jean-Claude lance délibérément des projets de formation, puis de reconfiguration des responsabilités.

Tous ces éléments convergent pour conclure qu'une relation humaine peut insuffler une **démarche innovante organisationnelle**.

Implications pour l'ajustement environnemental

La démarche innovante environnementale apparaît en quelque sorte comme une synthèse des précédentes.

Grâce au temps qu'il dégage, Jean-Claude peut mieux s'investir dans les réseaux professionnels et les réseaux de formation. Son implication environnementale plus régulière alimente la création de nouveaux contacts ; elle lui permet en retour de nouer de nouvelles relations humaines. Seront-elles sources d'autres démarches innovantes ?

Les différents aspects de la démarche innovante que nous venons d'étudier permettent de dégager deux conclusions d'étape :

- les relations humaines (en l'occurrence la relation humaine) se trouvent au cœur de la démarche innovante perçue comme un système. Il ne s'agit pas seulement d'une relation bilatérale entre l'humain et la démarche, mais d'un phénomène en cascade, en cercle : une relation humaine peut entraîner une grappe de démarches innovantes liées entre elles.
- réciproquement, le rôle de Cécile s'est considérablement renforcé dans l'entreprise. Sur le plan professionnel, elle a évolué et par là même, elle a fait évoluer ses relations avec ses partenaires : Jean-Claude, son collègue, et les partenaires de l'entreprise. Comme un effet miroir, les démarches innovantes conditionnent l'évolution des relations humaines.

3. CONSTRUCTION D'UN CERCLE VERTUEUX DECLENCHE PAR LA DEMARCHE INNOVANTE

La démarche innovante engagée par le dirigeant peut avoir une incidence, de façon non exclusive à deux niveaux : elle peut modifier la nature des relations humaines et/ou la forme de ces relations. Ces deux conséquences vont respectivement être abordées

3.1. Incidences sur la nature des relations humaines

Les relations humaines sont de nature très diverse pour l'entreprise artisanale. Aux aspects classiques, s'ajoutent des relations plus personnalisées et spécifiées.

Les relations commerciales, juridiques, d'expertise ou encore de tutelle sont à considérer au niveau managérial. D'un point de vue plus personnel, les situations sont extrêmement variées : les relations familiales, amicales, de voisinage, se mêlent aux relations entre confrères, aux relations personnelles des salariés ou avec les salariés.

Deux éléments participent à la complexité d'approche de la nature des relations humaines :

- la faiblesse de l'effectif, entraînant une proximité relationnelle,
- mais aussi la forte implication personnelle découlant de l'attachement au savoir-faire personnalisé, qui accroît le rôle subjectif de l'affect dans des relations.

Reprenons le cas de Jean-Claude pour comprendre comment la démarche innovante peut toucher la nature de ces relations.

Le nouvel atelier dispose d'un atout majeur qui va transformer la démarche commerciale de Jean-Claude : un magasin. Depuis son arrivée, il n'a pas réellement eu le temps de s'occuper de son aménagement. Mais depuis quelque temps, « *c'est décidé, je vais faire un show room et Cécile va prendre en charge une partie de l'aménagement* ». Aussitôt dit... voilà le show room lancé. Cette salle va non seulement présenter des aménagements cuisines et salles de bains, mais exposer aussi les œuvres de peintres, des objets de décoration et d'aménagements proposés par des confrères. Jean Claude utilise cet espace en tant que lieu de communication pour resserrer les liens avec les autres entreprises carcassonnaises : « *il faut créer des réseaux en dehors de ceux liés à notre métier, ne pas s'enfermer dans des relations professionnelles, mais s'ouvrir à d'autres formes d'échanges* »

Mieux encore : « *je veux faire vivre ce lieu* ». L'idée de Jean Claude est de proposer des animations : leçons de cuisine, de bricolage, etc. Il utilise une démarche innovante pour créer de nouvelles relations humaines.

Dans la réalisation de ces projets, Cécile n'est pas la seule à être impliquée : Jean-Claude a créé un site internet réalisé par un professionnel et il a également mobilisé un ami imprimeur pour monter une campagne de communication très affinée.

Il délaisse quelque peu ses anciens réseaux partenariaux : « *mais parfois, les choses s'essoufflent car ce sont toujours les mêmes qui prennent des initiatives. Je m'y impliquerai peut être à nouveau plus tard...* »

La démarche innovante se trouve à plusieurs niveaux :

- nouvelle démarche commerciale pour l'entreprise,
- création de prestations connexes combinées de façon innovante.

Les relations humaines sont concernées car des nouveaux contacts ont été créés et d'autres sont émergents. La démarche innovante entraîne une dynamique d'ouverture sur de nouvelles relations humaines.

3.2. Incidences sur la forme des relations humaines

La nature des relations humaines est complexe. Par voie de conséquence, la forme des relations humaines est également difficile à appréhender en raison des nombreuses déclinaisons et combinaisons possibles.

Les relations peuvent être formelles ou informelles, régulières ou occasionnelles, étroites ou éloignées, de confiance ou de méfiance, directes ou indirectes, récentes ou anciennes.... Le nombre de critères d'identification est si élevé qu'il perd en pertinence. Nous n'opterons pas pour cette approche.

Nous aborderons la forme des relations humaines selon le lien établi avec la démarche innovante. Il est possible de repérer plusieurs axes de mise en relation :

- **Le renforcement** de la forme de la relation humaine comme conséquence de la démarche innovante. Dans le cas de Jean-Claude, la création du show room a renforcé le rôle de Cécile dans l'entreprise. Ses prises d'initiative s'affirment, ses responsabilités s'étendent avec la confiance confirmée de son dirigeant.

- La forme de la relation humaine peut suivre **une dénaturation** liée à une démarche innovante. Quand Jean-Claude décide de nouer des partenariats avec les entreprises géographiquement proches et d'exposer leurs produits, il transforme une relation de voisinage en relation partenariale et de réseau. D'une certaine manière, il dynamise la relation en la dénaturant.

- La forme de la relation humaine peut également subir **une destruction** (momentanée, transitoire ou définitive) au cours du déroulement de la démarche. Lorsque Jean-Claude reconnaît son éloignement progressif de certains des réseaux, notamment institutionnels, dans lesquels il s'est fortement impliqué, il admet que la forme des relations établies arrive à une échéance.

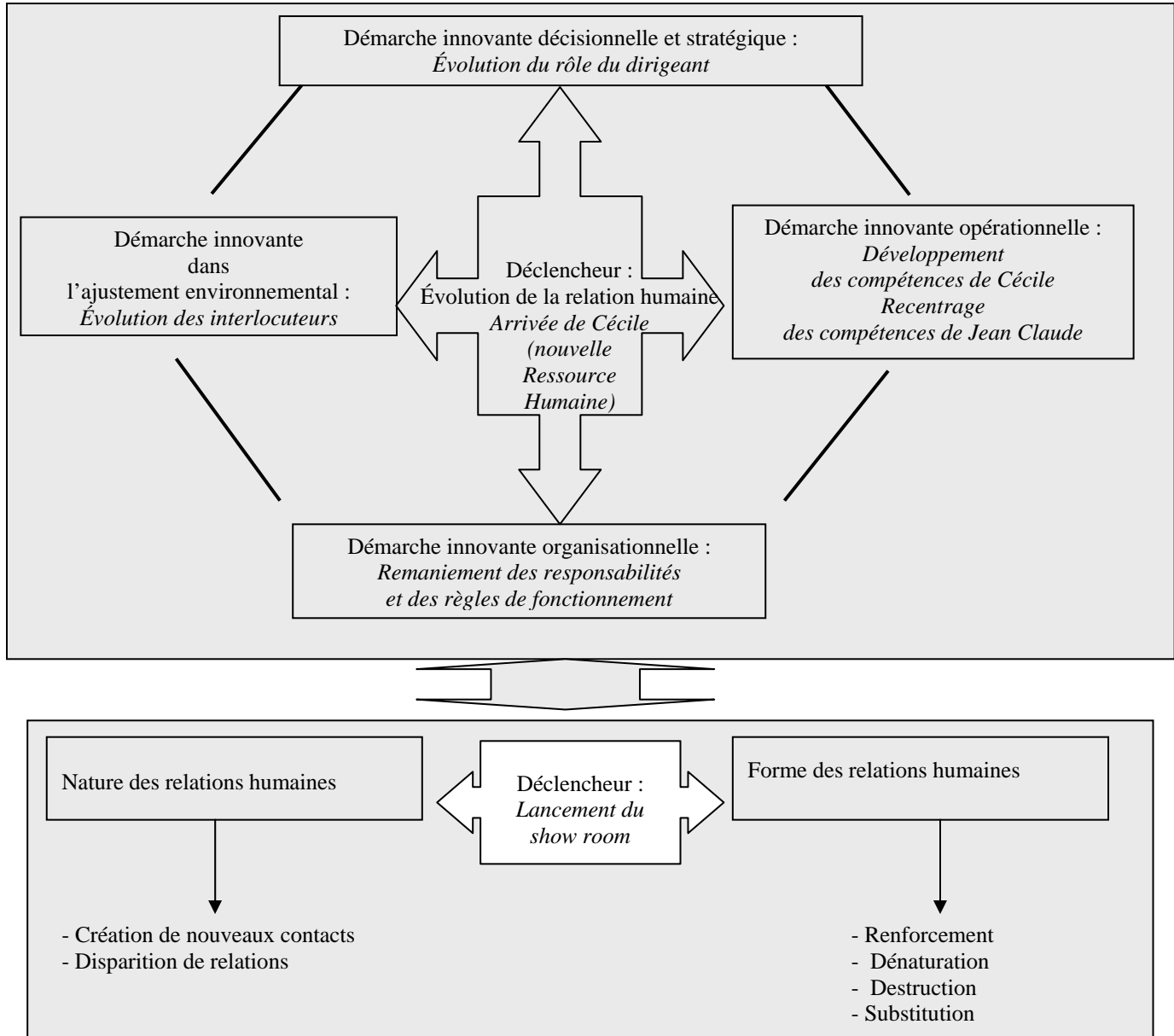
Cet exemple montre que la destruction n'est pas nécessairement intentionnelle, ni volontaire. Elle est la conséquence d'autres choix stratégiques prioritaires.

- Un phénomène de **substitution** peut être constaté et c'est peut être le lien le plus fréquent. Lorsque Jean-Claude décide de mettre en place une stratégie de communication personnalisée, il préfère s'adresser à un ami imprimeur, plutôt que « *faire le tour des prestataires. Il me connaît bien et il sait ce que j'attends* ». Pourtant, la relation qu'il met en place est radicalement différente, même si le principal fondement reste inchangé : la confiance.

La démarche innovante peut générer de façon simultanée ou alternative des processus d'évolution de la forme de relation humaine. Nous n'aborderons pas ici la question de l'enchaînement des phénomènes, mais les faits que nous venons d'étudier orientent les évolutions de la démarche innovante à travers le temps. Le phénomène est dynamique et systémique. Nous en proposons une synthèse dans la figure 1.

Figure 1

Démarche innovante et relations humaines :
Quelles relations ?



4. DISCUSSION ET PERSPECTIVES STRATEGIQUES

Le système innovatif que nous venons d'étudier s'inscrit dans une logique qui dépasse les problématiques de gestion de l'entreprise : il concerne son rythme de vie. Les choix du dirigeant sont liés à ses aspirations personnelles (Picard et Thévenard-Puthod, 2004) qui le conduisent à lancer *un processus expérimental*, sorte de système innovatif « à l'essai ». Lorsqu'il décide d'adopter, puis de systématiser le processus, il entre dans une *démarche routinisée* qui perd sa dimension innovante.

4.1. Du processus expérimental...

Les questions traitées dans les points précédents concernent le lancement et la mise en œuvre d'un système innovatif qui prend la forme d'un processus à l'essai. La dimension innovante du système mobilisé est identifiable à deux niveaux, celui de l'organisation et celui du dirigeant.

Au niveau de l'*organisation*, il convient de distinguer :

- la capacité de réponse des variables : *les variables impliquées dans le système sont actionnées selon leur réactivité face à l'élément déclencheur*. Dans le cas de l'entreprise de Jean-Claude, l'arrivée de Cécile et le lancement du show room sont deux événements distincts. Ils ont induit d'autres événements. Mais les scénarii que nous avons observés ne sont pas récurrents. Ils sont contingents.

- la structuration des relations : *les liens entre les variables se construisent avec le système*. Au fur et à mesure que le processus de met en place, les variables se connectent pour tisser le maillage du système innovatif. L'arrivée de Cécile a induit des changements en cascade dans l'entreprise, comme le montre la figure 1. Elle a permis de faire évoluer les responsabilités, puis les relations avec les partenaires. Sans elle, ces deux points n'étaient pas reliés.

Du point de vue du *rôle du dirigeant*,

- le dirigeant est impliqué, sinon contraint à *une démarche entrepreneuriale* de recherche de singularité (Marchesnay, 2007) : le contexte de la prise de décision est totalement nouveau. Les situations à venir placent l'entreprise dans une posture inenvisageable avant le lancement du processus. Le caractère entrepreneurial de la démarche peut apparaître comme un moyen de consolider la singularité artisanale de l'activité (Paturel et Richomme-Huet, 2007).

- *le dirigeant anime une stratégie émergente dont il ne maîtrise pas tous les enjeux*. L'introduction de variables nouvelles et les changements de comportement des acteurs qui entourent le dirigeant rendent la situation difficilement maîtrisable. Ainsi, l'arrivée de Cécile et la création du show room sont des variables nouvelles pour l'entreprise. Chacune entraîne un volume conséquent de changements dont les répercussions s'entrecroisent. La situation est non seulement complexe, mais aussi ouverte : de sorte que Jean Claude ne peut détenir qu'une maîtrise partielle de la stratégie qu'il lance.

4.2 ...à la démarche routinisée

Nous retrouvons ici le double niveau de l'organisation et du dirigeant.

Au plan *organisationnel*, dans le cas de référence, les deux événements « déclencheurs », arrivée de Cécile, lancement du *show* vont bientôt être assimilés par l'entreprise. Le rôle de Cécile va se stabiliser, et le show room va être intégré aux autres techniques de commercialisation. Lorsque les variables mobilisées pour le lancement de ce processus

expérimental s'ajusteront de façon systématisée, *que restera-t-il d'innovant dans la démarche ?*

L'assimilation progressive des variables et leur actionnement récurrent transforment la démarche innovante en démarche routinisée. En d'autres termes le système innovatif devient l'un des fondements du système de gestion permettant d'accueillir de nouvelles démarches innovantes et de nouvelles relations humaines.

Au plan du *dirigeant* :

- *le dirigeant se trouve dans une démarche managériale* où il gère des éléments existants. Jean Claude a par exemple utilisé sa bonne connaissance de ses fournisseurs, de ses confrères et de certains clients pour confier à Cécile les contacts commerciaux. Les relations routinières avec ses partenaires lui ont servi d'appui pour lancer une nouvelle relation humaine elle-même génératrice d'innovation.

- les choix du dirigeant s'inscrivent dans un contexte moins incertain qui leur donne *une dimension plus opérationnelle que stratégique*.

4.3. Les aspirations du dirigeant au cœur du système

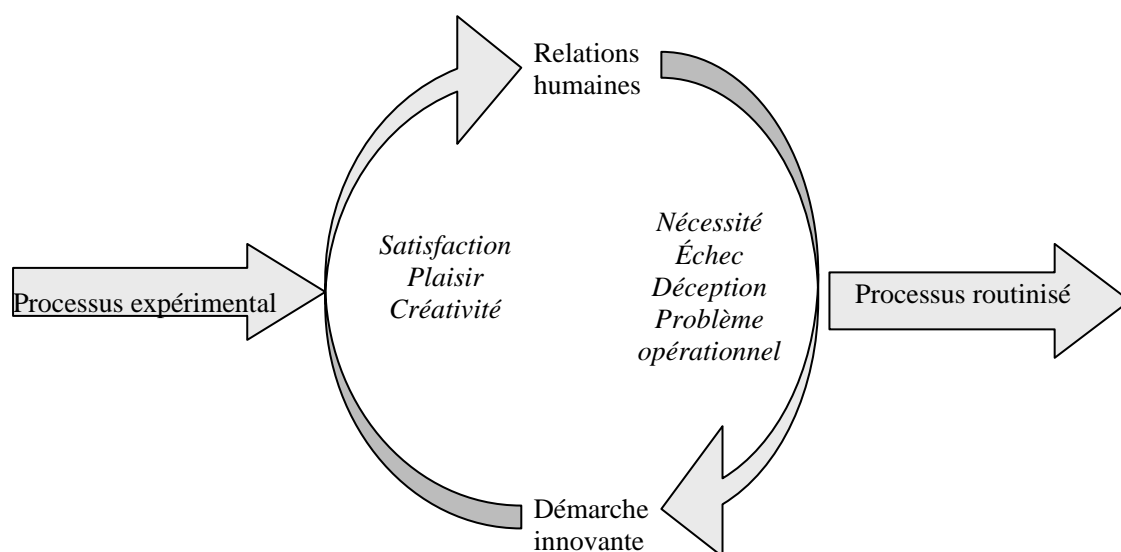
Pourquoi Jean Claude engage-t-il de tels projets (voir figure 2) ?

Il admet travailler par *plaisir* et se passionner pour la *créativité* de ses réalisations. Il est aujourd'hui heureux de voir que son entreprise se développe, que les idées fusent et qu'il est entouré et soutenu. Il se dit « *satisfait* ».

Ces références personnelles sous-tendent les décisions et reviennent dans le discours en tant que justification systématique des choix.

Mais les variables personnelle et affective ne sont pas toujours positives, même si elles restent constructives. Par exemple, Jean Claude a accepté de recruter Cécile qui ne correspondait pas à ses besoins après plusieurs *échecs*. La *déception* qu'il a connue l'a conduit à remettre en question sa vision stratégique. Plusieurs membres du club ont exprimé cet aspect moins optimiste, comme un motif d'engagement dans une démarche innovante.

Figure 2
Le cercle vertueux du système innovatif



La figure 2 présente le cercle vertueux du système innovatif. La dynamique est lancée par l'engagement d'un nouveau processus. Mais au cours du temps, nous assistons au passage d'un processus expérimental à un processus routinisé. L'accompagnement du dirigeant consiste à le guider à travers ce passage qui débouche sur un enrichissement et une consolidation des ressources idiosyncratiques.

Conclusion

En guise de conclusion, il convient de souligner le caractère exploratoire de notre approche, et ceci à un double titre.

Du point de vue du cadre référentiel, nous avons choisi de ne pas insérer notre réflexion dans le cadre d'une revue de la large littérature sur l'innovation. En effet, compte tenu des particularités de l'entreprise artisanale, qui ne peut être assimilée en ce domaine à la petite, voire très petite entreprise¹⁰, il apparaît nécessaire de choisir un angle d'attaque original afin d'approcher la définition, et plus loin la démarche d'innovation dans l'entreprise de métier. C'est la raison pour laquelle nous avons tracé les limites de notre définition à partir des trois propositions formulées dans l'introduction.

Du point de vue de la référence au terrain, nous nous appuyons sur le cas particulier d'une entreprise, dans la mesure où le chantier de recherche auquel nous adossons notre réflexion est encore en cours de réalisation. Ces premiers résultats sont donc à tester à l'aune de l'ensemble des apports du club de dirigeants. En tout état de cause, les grilles d'analyse proposées feront l'objet d'un affinement au fur et à mesure de leur application à des cas précis d'entreprises artisanales.

Il apparaît toutefois que la démarche d'innovation dans l'entreprise artisanale tend à prendre la forme d'un système innovatif, et non d'un processus de mise en œuvre de l'innovation, dans lequel la dimension de la relation humaine semble représenter à la fois un déclencheur et un relais des avancées innovantes.

¹⁰ Nous nous situons donc ici dans le courant de la diversité en PME, avec les aspects de contingence qui s'y rattachent.

Eléments bibliographiques

- Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, in Alter N. (sous la direction), PUF, 275 p.
- Avenier M.J. (2000), *Ingénierie des pratiques collectives*, Paris, l'Harmattan.
- Barney J. B. (1990), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, V 1 p 99-120.
- Barrand, J. & H. Goy (2005), « Les apports de la prospective aux approches cognitives de la stratégie en PME », *Revue Internationale PME*, Vol 18 n°2, p 109-139.
- Barreyre P.Y. (1980), « Typologie des innovations », *Revue Française de Gestion*, Janv-Fev, p9-15.
- Bootz, J.P. (2005), « La prospective, un outil de création de connaissances : perspective cognitive et observation participante », *Finance Contrôle et Stratégie*, Vol 8 n°3, Sept, p5-27.
- Carrero V., J.M Peiro et M. Salanova (2000), « Studying radical organizational innovation through grounded theory », *European Journal of work and Organizational Psychology*, V 9 n°4, p 489-514.
- Cheng Y.T. et A.H. Van de Ven (1996), "Learning the innovation journey : order out of chaos ?" *Organization Science*, V 7 n°6, p 593-614.
- Choffray J.M. et F. Doray (1983), *Développement et gestion des produits nouveaux, Concepts, méthodes et applications*, Paris, Mac Graw Hill, 156 p.
- Claveau, N. & Tannery, F. (2002), « La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs », Chapitre 4 in Mourgues et coll, *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, Paris, MES, p 121-150.
- Damanpour F. (1987), "The adoption of technological, administrative and ancillary innovations : impact of organizational factors", *Journal of Management*, Vol 13, p 675-688.
- Damanpour F. (1996), "Organizational Complexity and innovation : developing and testing multiple contingency models", *Management Science*, V 42 n°5, p 693-716.
- David, A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », Chapitre 8 in A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, FNEGE, p 193-213.
- Dewar R.D. et J.E. Dulton (1986), "The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis", *Management Science*, V 32, p 1422-1433.
- Dussauge P. et B. Ramanantsoa (1987), *Technologie et stratégie d'entreprise*, Paris, McGraw-Hill.
- Eisenhardt K. M. et J.A. Martin (2000), « Dynamic capabilities : what are they ? », *Strategic Management Journal*, V 21, p 1105-1121.
- Eisenhardt K.M. et J.A. Martin (2000), « Dynamic capabilities : what are they ? », *Strategic Management Journal*, V21, p 1105-1121.

- Fabi B, L. Raymond et R. Lacoursière (2007), « La GRH, levier du développement stratégique des PME », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 65, p 41-56.
- Farazmand A. (2004), “Innovation in strategic human resource management : Building capacity in the age of globalization”, *Public Organization Review*, V4 n°1, p 3-24.
- Fernez-Walch et F. Ramon(2006), *Management de l'innovation*, Vuibert Gestion, 376 p.
- Georgsdottir A.S. et I. Getz (2004), “How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organizations”, *Creativity and Innovation Management*, V 13 n°3, p 166-175.
- GEST (1986), *Grappes technologiques, les nouvelles stratégies d'entreprises*, Paris, McGraw-Hill.
- Granovetter M. (1995), « La notion d'embeddedness », in Jacob A. et Verin H., *L'inscription sociale du marché*, L'Harmattan, Paris, p11-21.
- Grant R.M. (1991), «The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation», *California Management review*, Printemps, p 11-135.
- Hart S. (1996), *New product development : A reader*, Londres, The Dryden Press.
- Helfat C. et M.A. Peteraf (2003), «The dynamic resource-based view : capability lifecycles», *Strategic Management Journal*, V 24, p 997-1010.
- Katila R. et S. Shane (2005), “Chen does lack of resources make new firms innovative”, *Academy of Management Journal*, V48,p 814-829
- Kitzinger, J. & R.S. Barbour (1999), The challenge and promise of focus groups, in Barbour, R.S. & Kitzinger, J. (Eds), *Developping Focus Group Research*, Thousand Oaks and London, Sage.
- Kontoghiorghes C, S.M. Awbrey et P.L. Feuring (2005), “Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation and organizational performance”, *Human Resource Development Quartely*, V 16 n°2 p 185-211.
- Lavie D. (2007), “The competitive advantage of interconnected firms : an extension of the resource-based view”, *Strategic Management Journal*, V 31 n°3, p 638-658.
- Le Moigne (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod.
- Lê P. et P. Rivet (2007), *Piloter et réussir l'innovation en entreprise*, Maxima, 292 p.
- Lieberman M.B. et D.B. Montgomery (1988), « First mover advantage », *Strategic Management Journal*, été, p 41-58.
- Lieberman M.B. et D.B. Montgomery (1998), « First mover (dis)advantages : retrospective and link with the resource based view », *Strategic Management Journal*, p 1111-1125.
- Loitier T. et A. Tellier (1999), *Gestion de l'innovation*, Caen EMS.
- Marchesnay M. (2007), “L'hypofirme, vivier et creuset de l'innovation hypermoderne”, *L'innovation*, n°27.1, p147-161.
- Martinet A.C. (2003), « Stratégie et innovation », in Mustar P. et H. Penan (dir.), *Encyclopédie de l'innovation*, Economica.
- Miles M. and Huberman, A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, CA : Sage.

- Motwani J. T. Dandridge, J. Jang et K. Soderquist (1999), « Managing innovation in french small and medium sized enterprises », *Journal of Small Business Management*, V 37 n°2, p 106-114.
- Nelson R.R. et S.J. Winter (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Boston.
- Parturel R. et K. Richomme-Huet (2007), « Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale ? », *Revue de l'entrepreneuriat*, V6 n°1, p 29- 52.
- Penrose E.T. (1959), *The theory of growth of the firm*, Basil Blackwell.
- Picard C. et C. Thévenard-Puthod (2004), « La reprise de l'entreprise artisanale : spécificité du processus et de conditions de sa réussite », *Revue Internationale PME*, Vol 17 n°2, p 93-121.
- Polge M. (2008), « Le développement incrémental de l'entreprise artisanale : La tradition comme levier d'innovation ? », *Gestion 2000*, n°3/08, Mai-juin.
- Schieb-Bienfait N. (2003), « L'analyse stratégique à l'épreuve des faits : étude de cas d'une petite entreprise artisanale en mutation », *Revue Internationale PME*, V 16 n° 12, p 133-163.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. and Smith, B. (1999) *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, New York: Doubleday/Currency).
- Senge P. (1990), *The fifth discipline*, Parperback edition, 413 p.
- Siggelkow N. (2007), « Persuasion with case studies », *Academy of Management Journal*, V 50, n° 1, p 20-24.
- Subramaniam M. et M.A. Youndt (2005), "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities", *Academy of Management Journal*, V 48 n°3, p 450-463.
- Teece D.J. (2007), "Explicating capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, V 28, p 1319-1350.
- Teece D.J. (2007), «Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance», *Strategic Management Journal*, V 28, p 1319-1350.
- Teece D.J., G. Pisano et A. Shuen (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, V 18, p 509-533.
- Teece D.J., R.P. Rumelt, G. Dosi et S. Winter (1994), « Understanding corporate coherence, theory and evidence », *Journal of Economic Behavior and organization*, p 1-30.
- Tsai W. (2001), "knowledge transfer in intraorganizational networks : effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", *Academy of Management Journal*, V 44, p 996-1004.
- Tsai W. et S. Ghoshal (1998), "Social capital and value creation : the role if intrafirm networks", *Academy of Management Journal*, V 41 p 464-476.
- Wernerfelt B. (1984), « A resource-based view of the firm : ten years after », *Strategic Management Journal*, V 5, p 171-180.
- West M.A. (1987), "Role innovation in the world of work ", *British Journal of Social Psychology*, V26 p 305-315.

West M.A. et M.M. Altink (1996), Innovation at work : individual, group, organizational, and socio-historical perspectives”, *European Journal of work and organizational psychology*, V5 n°1, p 3-11.