

Colette FOURCADE

Université Montpellier I, MRM

Marion POLGE

Université Montpellier I, MRM

Sur les parcours de la démarche innovante : pour une approche prospective et personnalisée

Résumé

L'innovation dans l'artisanat présente des particularités tant sur le plan conceptuel qu'en matière d'outils d'accompagnement. Du point de vue du concept même, *l'innovation* n'est pas communément assimilée par les artisans qui lui préfèrent la notion de *démarche innovante*. Par ailleurs, les outils d'accompagnement mécanistes et prescriptifs tendent à enfermer les projets entrepreneuriaux dans des stratégies normalisées. Notre propos consiste dans un premier temps à définir la notion de *démarche innovante* et son ancrage dans les relations humaines de l'entreprise. Nous traçons à la suite des parcours de démarche innovante, sortes de *scenarii* visant à guider l'accompagnement personnalisé des entreprises.

Sur le plan méthodologique, notre étude est réalisée dans le cadre d'un club des dirigeants initié par l'Institut Supérieur des Métiers.

Mots clés : innovation, accompagnement, TPE, artisanat.

**Sur les parcours de la démarche innovante :
Pour une approche prospective et personnalisée**

Colette Fourcade
Maître de Conférences HDR honoraire
Université Montpellier I
MRM/ERFI
Mèl : colette.fourcade@wanadoo.fr

Marion Polge
Maître de Conférences HDR
Université Montpellier I
MRM/ERFI
Mèl : marion.polge@univ-montp1.fr

Résumé :

L'innovation dans l'artisanat présente des particularités tant sur le plan conceptuel qu'en matière d'outils d'accompagnement. Du point de vue du concept même, l'*innovation* n'est pas communément assimilée par les artisans qui lui préfèrent la notion de *démarche innovante*. Par ailleurs, les outils d'accompagnement mécanistes et prescriptifs tendent à enfermer les projets entrepreneuriaux dans des stratégies normalisées. Notre propos consiste dans un premier temps à définir la notion de *démarche innovante* et son ancrage dans les relations humaines de l'entreprise. Nous traçons à la suite des parcours de démarche innovante, sortes de *scenarii* visant à guider l'accompagnement personnalisé des entreprises. Sur le plan méthodologique, notre étude est réalisée dans le cadre d'un club des dirigeants initié par l'Institut Supérieur des Métiers.

Mots clés :

Innovation ; accompagnement ; TPE ; artisanat

Le terme même d'innovation suscite problème dans la communauté des artisans. Associé à une logique technologique et à une évaluation normalisée des performances, le concept souffre d'une connotation moderniste et semble par là même récuser le patrimoine culturel traditionnel de l'artisanat. Pourtant, si le champ de recherche constitué par le secteur de l'artisanat reste encore peu exploré, l'enjeu économique de recherche de compétitivité devient de plus en plus vital pour les entreprises qui en relèvent.

Les recherches que nous menons depuis plusieurs années nous ont conduits à proposer une approche singulière de l'innovation pour l'entreprise artisanale. La petite taille, associée à l'implication personnelle de l'artisan dans les projets, demande une posture ouverte à des formes particulières d'innovations dont l'impact se diffuse rapidement à travers la structure de l'entreprise sans pour autant générer d'importants leviers financiers.

Nos travaux s'inscrivent dans un club de dirigeants du Réseau Artisanat Université ® ; notre recherche a débuté par une requalification du terme générique d'innovation, auquel a été préférée la notion de *démarche innovante*. Focalisée sur l'engagement entrepreneurial, cette démarche réduit le sentiment de rupture. Elle se réfère à la définition proposée par la Commission Européenne, selon laquelle l'innovation représente quelque chose de nouveau pour l'entreprise, qu'elle n'a jamais réalisé auparavant et pouvant générer une valeur ajoutée. Notre approche s'attache par ailleurs, à situer au cœur de la problématique l'enjeu lié aux relations humaines tant internes qu'externes : les effets de proximité et de proxémie stimulent les échanges de connaissances, d'idées et d'expériences tout en personnalisant l'orientation choisie pour les pratiques professionnelles.

Au-delà des questions d'ordre conceptuel, notre objectif vise à proposer des outils d'accompagnement de l'innovation pour les entreprises artisanales. A cet effet, nous avons élaboré une grille d'analyse identifiant le système de développement cohérent de l'innovation. A partir de cet outil, quatre parcours de démarche innovante ont pu être dégagés, ainsi que les modalités de suivi. Nos résultats sont aujourd'hui mis en pratique dans le cadre de la communauté virtuelle d'artisans *Artistoria* dont le principe de fonctionnement s'appuie sur les échanges de bonnes pratiques d'innovation.

Cette contribution s'ordonne selon trois points. Le premier vise à préciser la démarche de recherche poursuivie, en traitant d'abord de la méthodologie adoptée au sein du club ; l'approche spécifique de l'innovation retenue pour nos travaux sera ensuite précisée.

Le deuxième volet de la présentation explore les applications de la grille d'analyse, en proposant quatre parcours de démarche innovante. Enfin, un dernier point vise à illustrer la dimension pratique de la recherche à travers la présentation de deux cas d'entreprises.

1. Une démarche de recherche adaptative

La justification de l'expression "recherche adaptative" renvoie à deux éléments : en premier lieu, nous précisons le cadre méthodologique, qui relève d'une recherche *actée*. Par la suite, l'approche singulière de l'innovation fera l'objet d'un cadrage, appuyé simultanément sur des référents théoriques et des apports pragmatiques ; on débouche ainsi sur la proposition d'une grille d'analyse de la démarche innovante.

1.1 Une méthodologie créative : la recherche "actée"

Le club des dirigeants XXX rassemble depuis neuf ans un groupe d'artisans installés dans la région XXX afin de co-construire avec les universitaires, des outils d'aide à la décision

prenant généralement la forme de grilles d'analyse. La démarche initiée par l'Institut Supérieur des Métiers vise à créer un maillage d'intelligence sur le territoire national.

Le club vit au rythme de quatre séminaires annuels auxquels s'ajoutent des entretiens en face à face. Les discussions entre membres du club visent à faire émerger collectivement des problématiques de recherche puis à explorer les réponses possibles (sur les plans conceptuels et instrumentaux). Nous avons introduit deux techniques de recueil et d'analyse des données complémentaires :

Analyse collective d'entreprises membres durant le séminaire

Afin d'animer les discussions en séminaire et stimuler l'expression de chacun des dirigeants, nous nous sommes appuyés sur un ou plusieurs cas d'entreprises membres. Nous avons utilisé des données recueillies en entretien en face à face pour appliquer la grille d'analyse et la présenter à l'ensemble du groupe.

Cette méthode offre un double intérêt :

- en premier lieu, elle apporte un effet miroir, en permettant au dirigeant et à ses confrères de réagir à l'analyse que nous avons réalisée de l'entreprise ;
- elle représente d'autre part un fil conducteur pour mener les débats. L'utilisation d'une grille d'analyse appliquée (et non pas conceptuelle) facilite la compréhension de tous les participants en illustrant les phénomènes. Elle offre à chaque dirigeant l'opportunité de transposer l'analyse à sa propre entreprise de façon à compléter ou nuancer ce que nous proposons.

Cette méthode s'est avérée indirectement fédératrice des membres du club car elle permet de présenter clairement le travail de tous. La cohésion du groupe s'en est trouvée considérablement renforcée au moment même où le club a connu un accroissement significatif de son effectif, ce qui aurait pu constituer une source de fragilisation de la dynamique collective.

Etude des récits de vie des membres du club

Nous avons choisi d'utiliser la narration de l'ensemble du parcours du dirigeant pour comprendre l'agencement des événements et de signaux de démarche innovante. Dans la mesure où nous recherchons des logiques d'action sur le long terme, il est nécessaire de mobiliser des données retraçant la vie de l'entreprise. La durée de vie du club enrichit le volume des données, recueillies de façon longitudinale : le biais lié à la rationalisation *a posteriori* éventuellement opérée par le dirigeant s'en trouve ainsi fortement réduit.

Les résultats obtenus offrent des modalités opératoires riches et inattendues : il s'agit des parcours de démarche innovante (DI). Les liens récurrents entre signaux ont été repérés à partir des discours : selon le profil du dirigeant, le parcours de démarche innovante varie ; en revanche, pour un profil donné le dirigeant utilise les mêmes variables stratégiques tout au long de sa démarche.

1.2 Une conception singulière de l'innovation : l'engagement vers la démarche innovante

1.2.1 Choix du cadrage théorique

Le choix d'un ancrage théorique pour notre réflexion nous a conduits à privilégier une approche stratégique de l'innovation, plutôt que les aspects opérationnel et technique¹.

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, 1984²). Sont distinguées les phases de conception, création, puis de lancement de la nouveauté. On cherche ainsi à dégager des dimensions de l'innovation : une première d'ordre *technique* (produit, service, process) (Barreyre, 1980 ; Choffray et Doray, 1983) et une seconde, plus *organisationnelle* (Damanpour, 1987, 1996). D'autres auteurs opèrent un clivage entre l'innovation radicale d'une part, et marginale, c'est-à-dire incrémentale de l'autre (Dewar et Dulton, 1986). 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.

Dimension stratégique

D'un point de vue stratégique, l'innovation est étudiée selon deux types de travaux : un premier ensemble considère 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 ; d'autres auteurs privilégient les approches « *patrimoniales* » (Martinet, 2003) en réfléchissant au système d'offre susceptible de bouleverser les règles du jeu sur le marché. 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 seconde approche s'appuie sur les réflexions menées par Schumpeter (1926, 1934)³ pour étudier les implications des nouvelles combinaisons de ressources sur la stratégie de l'entreprise. Par la suite, les travaux de Penrose (1959) sur la croissance de la firme expliquent comment la combinaison entre ressources héritées et mobilisation de ressources disponibles porte une offre renouvelée. Ainsi, l'approche fondée sur les ressources dont la firme a l'initiative poursuivra l'idée d'une nécessaire valorisation de nouvelles compétences/ressources pour soutenir les capacités dynamiques (Barney, 1990 ; Wernerfelt, 1984 ; Teece et Pisano, 1994 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007).

Nous retiendrons cette seconde approche dans notre recherche, car l'entreprise artisanale s'inscrit dans un environnement réseau construit avec des partenaires. En nous adossant à ces apports, nous avons défini trois axes pour délimiter le périmètre de notre thématique de travail :

L'innovation en tant que système

¹ Le cadre théorique concerne une recherche longitudinale menée pendant plusieurs années sur le thème de la démarche innovante. Notre approche se réfère ainsi à des travaux antérieurs pour lesquels nous avons élaboré une analyse conceptuelle ; les avancées de recherche proposées dans cette communication n'ont en revanche jamais fait l'objet de publications.

² Edwards et 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 et Shane (2005), "When does lack of resources make new firms innovative", *Academy of Management Journal*, V48,p 814-829.

³ Pour Schumpeter (1926), cinq modalités expliquent le rythme discontinu de l'économie : la fabrication d'un produit nouveau, une nouvelle méthode de production, l'ouverture d'un nouveau débouché, l'accès à une nouvelle matière première, la mise en place d'une nouvelle organisation.

Les petites entreprises fonctionnent selon un mode de gestion systémique. Les sources d'innovations et les conséquences qui en découlent touchent l'ensemble de l'organisation, de sorte que l'entreprise tout entière est impactée par les évolutions.

L'innovation en tant que démarche

Le terme « d'innovation » est fortement connoté. Les artisans membres du club ont exprimé leurs craintes quant à la dénaturation de l'identité artisanale dans cette notion. Il a été décidé de retenir l'expression de « *démarche innovante* » (DI) pour étudier l'engagement du dirigeant dans une évolution globale. Ainsi, la démarche innovante concerne tous ceux qui décident quelque chose de nouveau, de fortement impliquant pour la vie de leur entreprise. En quelque sorte, la démarche innovante concerne le quotidien de chaque artisan.

La démarche innovante ancrée dans les relations humaines

L'entreprise artisanale existe pour et par l'humain, pour deux raisons majeures :

- les savoir-faire et des savoirs tacites sont au cœur du métier de l'entreprise artisanale. Détenus par l'artisan, son conjoint, ses collaborateurs et l'équipe dans son unité, ils expliquent le maintien en compétitivité ;
- d'autre part, le faible effectif des entreprises artisanales renforce la personnalisation des relations à la fois à l'intérieur de l'entreprise, et vis-à-vis de l'extérieur. Les *relations humaines* (RH) sont essentielles pour comprendre les choix organisationnels, partenariaux, commerciaux, juridiques...

A l'issue du premier cycle de travail consacré à la démarche innovante, nous avons proposé la grille d'analyse présentée en figure 1. Ce résultat a permis de comprendre les différentes dimensions de la démarche innovante ainsi que les processus de diffusion et d'interdépendance des phénomènes.

La réflexion sur cette thématique a été poursuivie avec un double objectif :

- approfondir les différents aspects du spectre du questionnement : en particulier la réflexion a été focalisée sur les processus de démarche innovante déclenchés, *catalysés*, par les relations humaines ;
- élaborer un outil permettant l'opérationnalisation, répondant ainsi au souhait des membres du club. Une approche méthodologique adaptée a été retenue à cet effet.

1.2.2 Construction pratico-théorique de la grille d'analyse « Catalyse » (figure 1)

L'élaboration de la grille Catalyse s'adosse à des éléments bibliographiques et discursifs. Deux dimensions sont à considérer :

- les pôles d'activation, déterminants de la construction,
- la structure en diamant, source d'une lecture systémique.

Les pôles d'activation

Au niveau de chaque pôle de la grille s'opère une compréhension quant à la nature de la DI et son rôle dans l'ensemble du processus de diffusion. A partir d'un ou plusieurs pôles clés qui impulsent la démarche, il est possible de découvrir la logique terminant le comportement du dirigeant. Enfin, la lecture globale de la grille délivre le processus global de démarche innovante engagé sur une longue période.

Les relations humaines peuvent être à la source d'une démarche innovante, conçue comme "quelque chose de nouveau dans l'entreprise", déterminant des implications du double point de vue de l'organisation entreprise artisanale et de son dirigeant.

On considère alors les relations humaines comme **catalyseur** de la démarche innovante. Les répercussions des relations humaines sur la démarche innovante de l'entreprise déterminent quatre champs d'implication.

Implications pour le dirigeant

Prenons l'exemple d'un recrutement : il modifie les relations humaines idiosyncrasiques du dirigeant et plus largement de l'entreprise. Il se traduit par une évolution du rôle du dirigeant, mais surtout par une mutation dans son (ses) processus de prise de décision et dans ses choix stratégiques. En découvrant une nouvelle manière de travailler, l'artisan s'engage dans **une démarche innovante sur le plan décisionnel et stratégique** (Kessler, 2004).

Implications pour le déroulement de l'activité

Poursuivons l'exemple du recrutement : les évolutions survenues dans les relations humaines impactent un remodelage dans les activités. Les compétences distinctives de l'entreprise restent inchangées, mais les ressources stratégiques mobilisées pour les soutenir font l'objet d'une recomposition et d'un ajustement nouveau entre compétences (Fonrouge, 2008). En d'autres termes, **une démarche innovante opérationnelle** est engagée à travers le réagencement de l'activité.

Cette forme de démarche innovante concerne la dimension « business » dans son ensemble : les activités de production, de recherche, de commercialisation, d'entretien des relations partenariales...

Implications pour l'organisation

Comme nous venons de le voir, l'introduction d'une nouvelle ressource humaine dans l'entreprise vient modifier les modes opératoires et le système décisionnel. Elle concerne également la finalité de l'organisation à travers la définition de la mission de l'entreprise. L'impact de la nouvelle relation humaine sur la dimension organisationnelle de l'entreprise ne se traduit pas comme une simple conséquence des autres aspects, mais exerce bien une influence déterminante sur l'évolution de l'organisation. Tous ces éléments convergent pour conclure qu'une relation humaine peut insuffler une **démarche innovante organisationnelle**. A titre d'exemple, un nouveau client ou bien un nouveau partenaire de production vont amener à réviser l'organisation du temps de travail, de compétences humaines mobilisées ou encore l'organisation des équipes.

Par rapport aux autres formes de démarches innovantes, la DI organisationnelle peut être engagée dans un double mouvement :

- la complexité organisationnelle liée la nature informelle des entreprises artisanales renforce le potentiel innovant en s'ouvrant à l'introduction de nouvelles idées (Damanpour, 1996). Elle peut émerger d'elle-même en raison d'un changement de pratiques professionnelles, de recherche de convergence de compétences ou bien de tempérament (Carlisle et McMillan, 2006). Elle devient une DI d'impulsion qui rejaillit ensuite sur les autres formes de DI.
- elle est fortement enracinée dans les autres formes de DI en raison de l'impact de chaque choix (stratégique, environnemental, opérationnel). Dès qu'un engagement vers l'évolution est amorcé, se pose la question : comment peut-on s'organiser ?

Implications pour l'ajustement environnemental

La démarche innovante environnementale apparaît en quelque sorte comme une synthèse des précédentes. Le dirigeant peut s'investir dans les réseaux professionnels et les réseaux de formation. Son implication environnementale régulière alimente la création de nouveaux contacts ; elle lui permet en retour de nouer de nouvelles relations humaines. Seront-elles à leur tour sources d'autres démarches innovantes ?

Cette forme de DI peut être portée à deux niveaux complémentaires : l'un concerne le dirigeant, l'autre implique l'entreprise dans son ensemble.

Par ses choix relationnels, politiques, institutionnels ou encore d'affaires, le dirigeant est amené à reconsidérer ses liens avec ses partenaires de l'environnement. Il porte ainsi simultanément une DI environnementale et décisionnelle.

A un autre niveau, la DI environnementale touche une évolution dans le lien entreprise-environnement (Han, Namwoon et Srivastava, 1998) : changement de statut, modification de clientèle ou de pratiques commerciales, nouveaux liens partenariaux....

Compte tenu de la taille réduite des entreprises artisanales, les deux niveaux restent étroitement liés et dépendants des souhaits personnels du dirigeant.

Lecture systémique de la grille « Catalyse »

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

- les relations humaines 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 (Hartman, Tower et Sebor, 1994) : une relation humaine peut entraîner une grappe de démarches innovantes liées entre elles ;
- comme un effet miroir, les démarches innovantes conditionnent l'évolution des relations humaines. Apparaît dès lors un cercle vertueux de la démarche innovante dans lequel les relations humaines et la DI se dynamisent mutuellement.

La logique de la grille d'analyse s'appuie sur trois principes :

Une démarche innovante globale

Les formes de DI présentées en amont composent la DI globale. Indissociables, elles participent à la concrétisation de l'innovation. Si l'une des formes ne peut être identifiée, le système se bloque et l'innovation ne se concrétise pas. La démarche se heurte à un échec.

Une démarche systémique

Chaque pôle de DI peut impacter l'ensemble des autres formes de DI ; le mouvement permanent qui se crée autour de la grille explique la dynamique de la démarche. Le système reste ouvert par l'apparition de nouvelles relations humaines catalysant de nouveaux mouvements d'évolution.

Un parcours spécifique

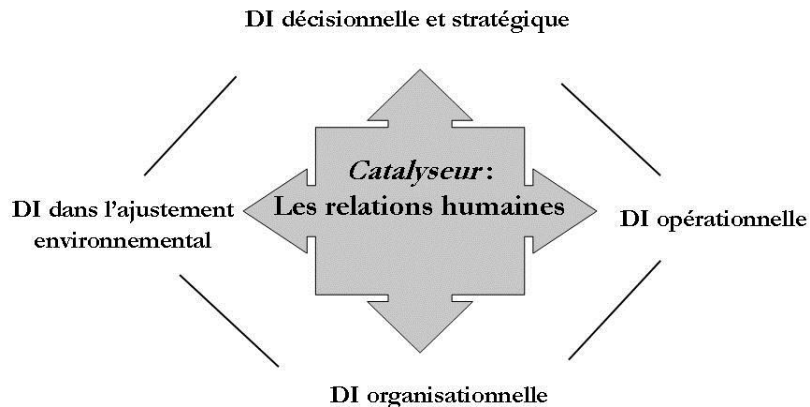
Pour que la grille pratico-théorique se transforme en outil d'appui à l'accompagnement, nous avons adopté une posture de travail admettant la diversité des choix d'innovation.

Chaque dirigeant, chaque entreprise peut suivre sur la grille, un parcours de DI qui lui est propre. Les récits de vie font apparaître deux phénomènes comportementaux :

- pour un dirigeant donné, le parcours suivi au fil du temps pour se lancer dans la DI est stable. Le mode de pensée révèle une récurrence dans les choix, les frustrations et les convictions des dirigeants ;
- nous avons pu mettre en évidence quatre parcours de DI s'appuyant sur des signaux et indicateurs qui leur sont propres : ils font l'objet du deuxième volet de cette contribution.

Figure 1
La grille « Catalyse »

Les Relations Humaines en tant que Catalyseur de la Démarche Innovante



2. Résultats et discussion : quatre parcours vers la démarche innovante

Les conclusions de travail se présentent selon une double architecture : les parcours de la démarche innovante et les indicateurs de chaque parcours. Après avoir expliqué les choix quant à la forme des outils, nous précisons le contenu de chacun des parcours.

2.1 L'architecture des résultats

La recherche vise à repérer les trajectoires de propagation de la DI, dans un objectif d'amélioration des possibilités de diffusion de l'outil à l'ensemble des artisans.

La synthèse des applications fait apparaître un double ensemble de résultats :

- l'émergence de parcours de diffusion de la DI : quatre parcours ont pu être tracés. Les parcours de DI pointent les pôles de la grille d'analyse mobilisés en priorité dans les choix du dirigeant. Ils expliquent le processus de lancement de la démarche innovante, puis de diffusion à l'ensemble de l'entreprise.
- la définition d'indicateurs et de signaux de repérage des processus de diffusion, sous deux formes différentes :
 - ✓ les indicateurs de fondement participent aux caractéristiques fondamentales de la DI,
 - ✓ les indicateurs de relais assurent la « prise de relais » de la DI sur les pôles de la grille qui ne sont pas les moteurs du parcours en question.

2.2 Les parcours de diffusion de la démarche innovante

Quatre parcours ont été identifiés ; nous définissons brièvement leurs caractéristiques respectives. La présentation des indicateurs associés est limitée au seul premier d'entre eux

afin d'éviter d'éventuelles redondances. (Les indicateurs relatifs aux autres parcours figurent en annexe)

Le parcours de la découverte

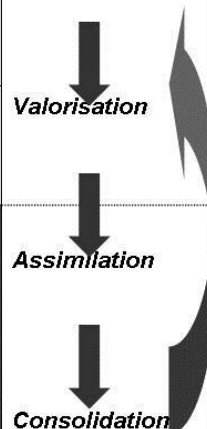
Dans cette situation, le dirigeant s'appuie sur les DI opérationnelles et organisationnelles pour ensuite opérer une diffusion vers les DI stratégiques et dans l'ajustement environnemental. Ce parcours correspond aux dirigeants pour lesquels la dimension métier apparaît comme le moteur de la DI

Les indicateurs et signaux (Tableau 1) permettent d'opérer un suivi des parcours : chaque pôle de la grille est défini à la fois par des indicateurs de fondement et des indicateurs de relais. Leur activation n'est pas opérée selon les mêmes conditions, mais ils participent simultanément à la mise en œuvre de la DI.

Dans le tableau ci-après, les cases en gris foncé présentent les indicateurs mobilisés.

Tableau 1

Indicateurs et signaux de la découverte

DI	Fondement	Relais	Processus de diffusion
Opérationnelle	-Savoir-faire et métier - Veille technique, technologique, réglementaire	- Adapter toutes les compétences au compétences clés (nombre + qualification) - Orienter l'innovation vers le cœur de métier	Identification 
Organisationnelle	- Maîtrise de l'organisation productive - Connaissance des modes de changements	-Organiser l'espace -Adapter l'outil de production	Valorisation
Stratégique	-Dvpt de l'entreprise compatible avec le métier et les produits - Trajectoire stratégique réactive à l'évolution du métier - Soutien de l'entourage du dirigeant	-Goût d'entreprendre -Volonté d'améliorer les capacités de l'entreprise	Assimilation
Environnementale	-Existence de territoires porteurs et de clientèle potentielle -Ajustements entre acteurs compatibles avec l'activité	-Capacités à trouver des partenaires de soutien -Recherche de débouchés compatibles avec les aspirations métier	Consolidation

Deux familles d'indicateurs lancent la démarche : celle liée à la maîtrise opérationnelle du métier, du savoir-faire technique et commercial et celle issue de la capacité à faire évoluer une organisation au de-là des routines. Leur rôle de fondement implique que le dirigeant va systématiquement s'appuyer sur ces leviers pour initier et/ou redynamiser une DI.

Si ces indicateurs sont indispensables pour qu'existe un enracinement de la DI, ils sont insuffisants pour en assurer le succès. Il faut leur adjoindre les indicateurs de relais que sont ici la volonté d'aller de l'avant et la réactivité dans les changements d'ajustement à l'environnement. Les indicateurs de relais apportent à la DI l'assurance de maintenir une cohérence dans le fonctionnement de l'entreprise.

La colonne de droite du tableau 1 indique comment s'opère la diffusion de la DI à travers l'entreprise : une fois identifiés les indicateurs de fondement, la démarche consiste à soutenir leur valorisation. C'est par l'assimilation dans l'organisation des évolutions lancées par les indicateurs de fondement, que les indicateurs de relais peuvent être activés. La phase de consolidation consiste finalement à assurer la pérennisation des DI.

Le parcours de l'inspiration

Ses fondements reposent sur les DI décisionnelles et environnementales. Il peut être le fait de dirigeants qui se lancent dans une DI en adoptant une nouvelle façon de décider, de diriger ou en modifiant les relations avec les partenaires de l'environnement.

Le dirigeant traduit ensuite la DI sur les plans opérationnels et organisationnels. Nous proposons un ensemble d'indicateurs, comme pour le parcours précédent (Tableau 2, annexe). La partie droite du tableau décrit le processus de diffusion de la démarche innovante. Par comparaison avec le tableau relatif au parcours de la découverte, il convient de remarquer que le processus suit une logique symétrique : l'un s'appuie sur l'identification des possibilités de DI en interne, l'autre se développe à partir de sa captation en externe.

Le parcours de la détermination

Il trouve ses racines dans l'axe vertical de la grille d'analyse : DI décisionnelle et stratégique/DI organisationnelle. Dans ce processus, le dirigeant s'engage en sachant ce qu'il veut faire et en modulant ses choix selon les possibilités d'évolution de l'organisation du travail. Il ajuste ensuite ses modalités de fabrication et de relations externes à l'axe de soutien de la DI.

Ce parcours combine les deux précédents dans la mesure où il est lancé à partir de deux pôles déjà identifiés. C'est pourquoi les indicateurs et signaux du tableau correspondant reprennent les dimensions caractéristiques des deux autres parcours (Tableau 3, annexe).

Le parcours de la co-évolution

Le choix de faire évoluer de manière parallèle les pratiques opérationnelles avec l'insertion environnementale concerne un mode de travail très particulier qui est celui de l'artisanat industriel. Les entreprises travaillant avec de grands groupes en co-traitance, ou encore en sous-traitance ajustent leur production à la demande des partenaires. Ce parcours relie ainsi la DI environnementale à la DI opérationnelle.

Du point de vue des indicateurs, (Tableau 4, annexe) les fondements soulignent la forte intégration dans le secteur pour pouvoir anticiper les attentes des clients et proposer des produits à fort potentiel innovant. Notons cependant que l'intégration n'écarterait pas le risque de dépendance élevé dans cette forme d'activité.

3. MISE EN PRATIQUE : ENJEUX ET PERSPECTIVES

Nous proposons d'illustrer la présentation des résultats par l'application de la grille à deux entreprises chacune d'elles ayant suivi l'un des parcours identifiés. Cette présentation pratique souligne la dimension opérationnelle de notre approche.

Chaque parcours s'ordonne selon deux séquences, qui articulent l'axe de fondement et l'axe de relais selon un déroulement successif (le parcours de la découverte) ou alternatif (le parcours de la détermination).

Les deux cas sélectionnés ne présument en aucun cas de la suprématie de certaines formes de démarches. Notre choix s'appuie uniquement sur l'attrait pédagogique des situations exposées : il est difficile de développer ici chacun des parcours étudiés.

3.1 Christiane : le parcours de la découverte (figure 2)

Forts d'une longue expérience de gestionnaires, Christiane et son époux ont créé leur entreprise en 2007. D'un point de vue « historique », la famille de Christiane possédait une pâtisserie renommée dans la capitale régionale où a été élaborée la recette de confiserie à la pâte d'amande qui est au cœur du métier de l'entreprise nouvellement créée. Le frère de Christiane, qui dirigeait la pâtisserie, a décidé de vendre l'établissement pour rejoindre le nouveau projet familial.

Dès l'acte de création, les relations humaines familiales sont au centre de l'engagement innovant de l'entreprise. Le parcours suivi par le couple des dirigeants s'appuie sur la DI opérationnelle liée à la DI organisationnelle.

Le déroulement séquentiel du parcours s'opère selon deux périodes :

- la première concerne l'axe de fondement, pointant les dimensions de DI qui constituent le moteur même de la démarche,
- la seconde s'attache à l'axe de relais, qui explicite les modalités de diffusion de la démarche innovante à l'ensemble de l'entreprise.

Chacune des séquences se déroule selon plusieurs périodes, qui constituent autant de processus d'allers-retours entre les différents pôles de démarche innovante.

SEQUENCE 1 : AXE DE FONDEMENT : DI OPERATIONNELLE/DI ORGANISATIONNELLE :

Trois périodes "aller-retour" entre DI opérationnelle et DI organisationnelle s'enchaînent : la dimension opérationnelle impacte la dimension organisationnelle de la Démarche Innovante

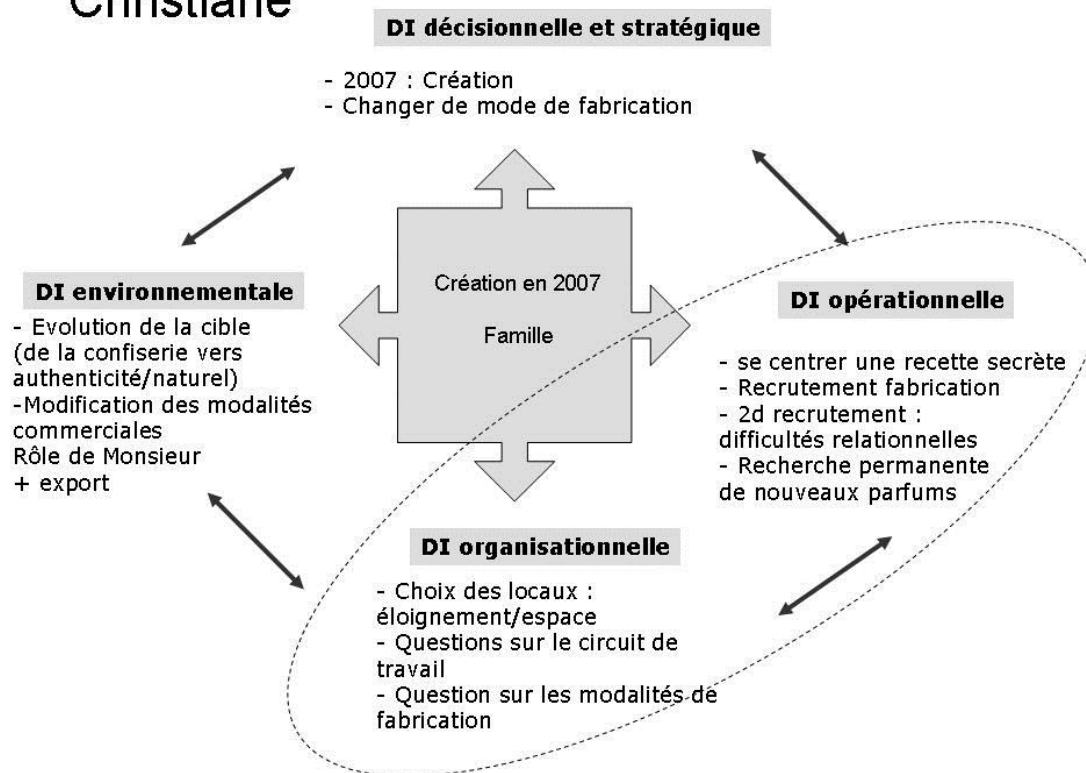
Etape 1 : Dimension opérationnelle : le choix de préserver, puis d'enrichir la recette à base de pâte d'amande constitue le vecteur fondateur de la démarche : il s'agit d'innover pour renforcer la singularité de la recette. La conséquence en matière de DI organisationnelle exige de disposer de locaux spacieux et adaptés afin de maintenir un niveau de qualité et une dynamique de recherche ; ce qui implique un éloignement de la ville.

Etape 2 : Dimension opérationnelle : le besoin de recruter un nouveau salarié se fait sentir rapidement. Il facilite le recentrage sur la créativité et le commercial, mais il implique une réorganisation de la production. La répercussion sur la dimension organisationnelle se traduit par une redéfinition des circuits de travail, qui constitue un levier pour augmenter le volume d'activité.

Etape 3 : Dimension opérationnelle : Afin de suivre le rythme de production, un second recrutement est réalisé ; mais il induit des difficultés relationnelles entre collaborateurs. Dès lors, du point de vue organisationnel, l'équipe est amenée à s'interroger sur les modalités de fabrication, compte tenu de l'espace, des difficultés relationnelles et des contraintes de production. L'éventualité d'un déménagement est envisagée : il offrirait de plus larges possibilités de réalisation de la production et le rapprochement des zones résidentielles rendrait plus attractifs les emplois proposés par l'entreprise.

Figure 2

Christiane



SEQUENCE 2 : AXE DE RELAIS : DI STRATEGIQUE/DI DANS L'AJUSTEMENT ENVIRONNEMENTAL

La seconde séquence comporte deux moments, balancements entre dimension stratégique et environnementale.

Etape 1 : l'aspect stratégique de la DI se traduit par un engagement dans la création, qui répond d'ailleurs à une aspiration personnelle, renforcé par l'existence de la recette secrète et le sentiment qu'existent des débouchés pour le produit. Mais la dimension environnementale de la DI fait apparaître que le ressenti des créateurs quant aux débouchés du produit s'avère inexact. Alors que Christiane visait comme cible commerciale les pâtisseries et les commerces de proximité haut de gamme, un repositionnement de la cible vers les grands comptes s'avère indispensable pour assurer la viabilité du projet entrepreneurial. La nécessité d'une réaction rapide s'impose.

Etape 2 : l'exigence d'une réactivité forte s'exprime à travers la DI stratégique : Christiane perçoit immédiatement le besoin de revoir les modalités de fabrication et surtout de conditionnement de son produit pour mieux en valoriser la saveur et l'authenticité. La dimension environnementale de la DI la conduit à modifier les techniques de commercialisation, à s'intégrer dans les réseaux professionnels et commerciaux (régionaux et nationaux) et à engager une démarche d'internationalisation.

Ce cas entrepreneurial présente un double intérêt : du point de vue de l'entreprise, dépendante de façon vitale de son savoir-faire et de son produit artisanal unique et par ailleurs du point de vue de la dirigeante, fortement imprégnée d'un esprit d'écoute de l'environnement.

La DI est aujourd'hui couronnée de succès : le savoir-faire semble préservé, le produit s'enrichit de nouvelles saveurs, les nouveaux débouchés se confirment et le déménagement est planifié.

3.2. Jacques : le parcours de la détermination (figure 3)

La trajectoire professionnelle de Jacques est ponctuée de rencontres qui expliquent la création, puis le développement de son entreprise. Il a tout d'abord été guidé par un fournisseur qui lui a donné des conseils et l'a soutenu dans ses choix. Parallèlement, il a été accompagné en comptabilité et en informatique. Jacques prend vite conscience de l'intérêt qu'apportent les outils de pilotage en gestion. Par la suite, un ensemble de relations humaines externes et internes vont être déterminantes :

- la conjointe : l'arrivée de Nathalie, l'épouse de Jacques, marque une transition vers le partage des responsabilités. Elle analyse, interprète, accompagne la décision et assume le suivi opérationnel de l'entreprise ;
- le partenaire : alors que Jacques a créé un petit garage, XXXX lui propose d'accéder au statut d'agent. A l'expertise professionnelle s'ajoute la reconnaissance d'un réseau ;
- le conseil : une de ses relations personnelles lui propose un local spacieux et bien situé. Il peut réorganiser son activité et être mieux perçu par les clients ;
- le collaborateur : le recrutement d'Ivan est vécu comme un grand soulagement. Il assume les tâches de mécanique et peut coordonner une équipe de travail. Depuis son arrivée, Jacques peut s'investir dans le développement commercial et relationnel.

L'analyse de ce parcours souligne le déroulement de l'interaction entre les différentes dimensions de la démarche innovante selon deux séquences, comme dans le cas précédent. Mais la différence d'avec le parcours de la découverte réside dans le fait qu'une séquence donnée implique la combinaison entre l'axe de fondement et l'axe de relais.

SEQUENCE 1 : LES DEFIS

Etape 1 : Axe de fondement : DI stratégique/DI organisationnelle

La dimension stratégique de la DI s'impose dès la création de l'entreprise en 1992 : la période de lancement a été difficile. Ne disposant que de moyens limités, Jacques a mobilisé son énergie et celle de ses proches pour relever le défi de la survie, puis de la consolidation. La mise en place d'une politique marketing a soutenu l'image de l'entreprise et le concept de centre auto a été choisi par le dirigeant. En matière de DI organisationnelle, l'impact de la dimension stratégique se traduit par l'installation de l'entreprise dans un local adapté.

Pour comprendre la consolidation de l'axe de fondement, il convient d'explicitier comment a été actionné l'axe de relais.

Etape 2 : Axe de relais : DI opérationnelle/DI environnementale

L'aspect opérationnel de la DI se traduit par le besoin de recruter des salariés pour assumer l'activité. Le quadruplement de l'effectif en quatre ans permet de réaliser des prestations de qualité, fondée sur une spécialisation des tâches.

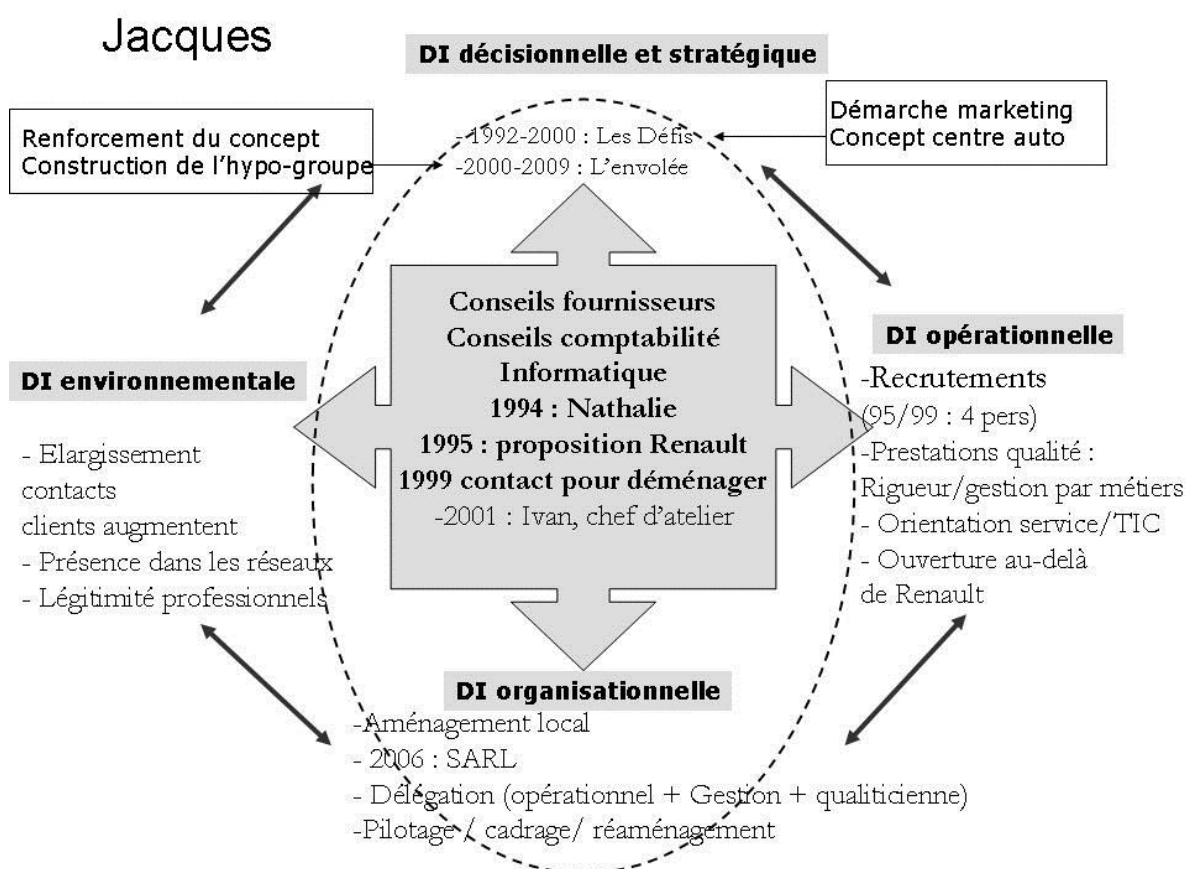
La DI environnementale s'appuie sur l'élargissement des contacts et du réseau du dirigeant, amplifiant le volume d'activité

SEQUENCE 2 : L'ENVOLEE

Etape 1 : Axe de fondement : DI stratégique/DI organisationnelle :

A partir des années 2000, l'activité connaît une envolée qui amène Jacques à une prise de décision stratégique touchant la configuration même de l'entreprise. Compte tenu des changements inhérents au métier, il pense à une reconfiguration sous la forme d'un hypo-groupe. Il s'ensuit, en matière de DI organisationnelle, une modification des statuts de l'entreprise vers la forme SARL. Mais la mise en place d'une nouvelle structure juridique exige une démarche innovante concernant l'axe de relais.

Figure 3



Etape 2 : Axe de relais : DI opérationnelle/DI environnementale

Le processus innovant opérationnel prend la forme d'une démarche de répartition des responsabilités (délégation) et de définition des modalités opératoires (local, outils de pilotage, définition des activités). L'implication de plus en plus élevée du dirigeant dans les réseaux structurant son environnement lui confère une légitimité professionnelle.

Les parcours de Christiane et Jacques confirment la constance des comportements à travers le temps. Ils confirment également la diversité des regards qui peuvent être portés sur la DI globale : l'approche que l'on peut en faire ouvre vers de nombreuses stratégies entrepreneuriales sans imposer une procédure et des résultats normalisés.

Conclusions et perspectives

Les résultats proposés dans cette communication viennent enrichir l'approche de la DI et sa compréhension pour les entreprises artisanales. Les propositions formulées à l'issue des travaux présentent un double apport : elles valident notre approche de l'innovation en proposant des éléments nouveaux de mise en pratique.

La validation d'une approche globale, systémique et prospective

Les travaux réalisés confirment la proposition selon laquelle la DI ne se révèle que par diffusion de ses indicateurs à l'ensemble de l'entreprise. Lorsqu'interviennent des facteurs de blocage, la DI ne peut pas véritablement être valorisée. En appliquant la grille d'analyse "Catalyse" aux membres du Club, nous avons pu apprécier la démarche prospective qu'elle propose : à travers le parcours de l'entreprise et du dirigeant émerge le sens des actions menées et la logique de la trajectoire choisie pour l'avenir.

L'émergence de trajectoires récurrentes montre que l'artisan s'appuie sur les mêmes indicateurs et signaux pour faire ses choix d'innovation. Au fil du temps, il innove en réagissant aux mêmes ressorts décisionnels. Ce résultat testé auprès des participants à la recherche positionne la grille « Catalyse » comme un outil prospectif.

La mise en pratique à portée de main

La découverte de parcours de DI et les indicateurs d'identification associés, apparaît intéressante dans une perspective d'opérationnalisation : les apports en termes de précision et d'agencement des données ouvrent sur des utilisations très variées. Les nombreuses applications auxquelles nous avons procédé dans le Club soulignent l'intérêt d'un cadre collectif comme moyen efficace de faire émerger pour chacun les fondements de la logique d'action.

L'expérimentation menée dans le cadre d'Artistoria montre de quelle manière le monde des artisans peut s'approprier les bonnes pratiques mises en évidence par la grille « Catalyse ». Un site internet réservé permet aux artisans d'échanger leurs expériences professionnelles. Nous avons utilisé la structure de la grille d'analyse pour décomposer les histoires individuelles en « historiètes » révélant une partie du parcours. Chacun peut découvrir la trajectoire présentée, questionner l'artisan, et voir évoluer le processus. L'histoire de chacun peut ainsi être enrichie de façon continue. Artistoria est également utilisé dans les structures d'accompagnement propriétaires du site en tant qu'outil pédagogique sur l'innovation.

Le parcours traduit un projet entrepreneurial personnalisé

Dans l'exploration de l'innovation appliquée au cas de l'entreprise artisanale nous avons franchi un pas important en mettant en évidence des outils ouverts vers la spécificité de chaque artisan. Selon la personnalité, les aspirations personnelles et professionnelles, le sens donné à l'entreprise, chaque dirigeant peut déterminer son propre cheminement au travers d'une innovation multiforme. Un artisan semble suivre un parcours relativement identique au fil du temps et parallèlement, des artisans de profil très différents peuvent se retrouver sur des parcours semblables.

Au-delà du discours, nous avons apporté des éléments de caractérisation et de pilotage de l'innovation en tant que notion polymorphe ouverte sur aux sciences humaines. Etudier la DI selon notre approche, revient à concilier une conception multidimensionnelle dans renoncer à une estimation rigoureuse de ses répercussions en termes de performance.

Dans l'artisanat, l'innovation ne peut être considérée séparément, sans relation avec les autres dimensions stratégiques de l'entreprise.

La recherche menée apparaît fructueuse, dans la mesure où les résultats ont permis d'approfondir la compréhension de *la démarche innovante catalysée par les relations humaines* et d'apporter de nouveaux éléments d'actionnabilité.

Eléments bibliographiques

- Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, in Alter N. (sous la direction), PUF, 275 p.
- Barney J. B. (1990), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, V 1, p 99-120.
- Barrand, J. et 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-Fév, p 9-15.
- Carlisle I. et E. McMillan (2006), « Innovation in organizations form a complex adaptive systems perspective », *Emergence: complexity and organizations*, Vol 8 n°1, p 2-9.
- Choffray J.M. et F. Doray (1983), *Développement et gestion des produits nouveaux, Concepts, méthodes et applications*, Paris, Mac Graw Hill, 156 p.
- 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.
- Fernez-Walch et F. Ramon (2006), *Management de l'innovation*, Vuibert Gestion, 376 p.
- Fonrouge C. (2008), « Entrepreneuriat et innovations organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, n°185, p107-123.
- GEST (1986), *Grappes technologiques, les nouvelles stratégies d'entreprises*, Paris, McGraw-Hill.
- Han J.K., K. Namwoon et R.K. Srivastava (1998), « Market orientation and organizational performance : Is innovation a missing link ? », *Journal of Marketing*, Vol 62, p 30-45.
- Hart S. (1996), *New product development : A reader*, Londres, The Dryden Press.
- Hartman E.A., Tower C.B et T.S. Sebor (1994), « Information sources and their relationship between organizational innovation in small businesses », *Journal of Small Business Management*, Vol 32 n°1, p 36-47.
- Katila R. et S. Shane (2005), « When does lack of resources make new firms innovative », *Academy of Management Journal*, V48, p 814-829
- Kessler E.H. (2004), « organizational innovation : A multi-level decision-theoretic perspective », *International Journal of Innovation Management*, Vol 8 n°3, p 275-295.

- 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 Quarterly*, V 16 n°2, p 185-211.
- Lê P. et P. Rivet (2007), *Piloter et réussir l'innovation en entreprise*, Maxima, 292 p.
- 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.
- Lieberman M.B. et D.B. Montgomery (1988), « First mover advantage », *Strategic Management Journal*, Summer, p 41-58.
- Loilier T. et A. Tellier (1999), *Gestion de l'innovation*, EMS, Caen.
- Marchesnay M. (2007), « L'hypofirme, vivier et creuset de l'innovation hypermoderne », *L'innovation*, n°27.1, p 147-161.
- Martinet A.C. (2003), « Stratégie et innovation », in Mustar P. et H. Penan (dir.), *Encyclopédie de l'innovation*, Economica.
- 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.
- Penrose E.T. (1959), *The theory of growth of the firm*, Basil Blackwell.
- Polge M. (2008), « Le développement incrémental de l'entreprise artisanale : La tradition comme levier d'innovation ? », *Gestion 2000*, n°3/08, Mai-juin.
- Schumpeter J. A. (1926 Seconde édition anglaise) *Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Dalloz, 1935.
- 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., G. Pisano et A. Shuen (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, V 18, p 509-533.
- 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.
- Van de Ven A.H., Poole M.S. (1989), « Methods for studying innovation processes », in Van de Ven A.H., Angle H.L., Poole M.S., (Eds), *Research on the management on innovation*, The Minnesota Studies, New-York, Harper and Row, pp 31-54.
- Wernerfelt B. (1984), « A resource-based view of the firm : ten years after », *Strategic Management Journal*, V 5, p 171-180.
- 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.

ANNEXE

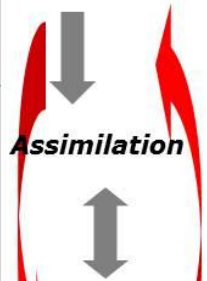
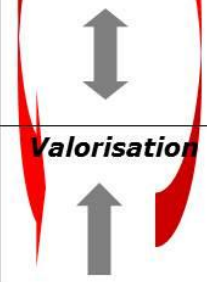
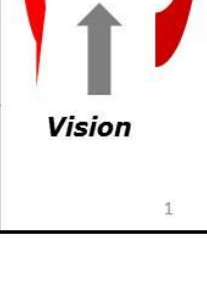
Indicateurs et signaux de l'Inspiration

<i>DI</i>	<i>Fondement</i>	<i>Relais</i>	<i>Processus de diffusion</i>
Opérationnelle	-Mobiliser les compétences complémentaires -Possibilités d'évolution des compétences clés	- Identifier les compétences clés (nombre + qualification) - Recentrage sur le cœur de métier : cadrage activité	Consolidation Appropriation Captation
Organisationnelle	-Agencement des compétences (recrutement) -Sociogramme	-Adapter l'organisation : pouvoir, délégation -Adopter de nouveaux outils de travail	
Stratégique	-Goût d'entreprendre -Volonté de faire évoluer l'entreprise et le métier selon les perspectives environnementales	- Flexibilité de la trajectoire de l'entreprise selon les compétences disponibles - Capacité du dirigeant à identifier son potentiel et à vouloir le faire évoluer	Captation Identification
Environnementale	-Excellente intégration dans le secteur -Reconnaissance dans le milieu	- Compétences commerciales - Acceptation des liens forts avec l'environnement (partage de savoirs/compétences..)	

Indicateurs et signaux de la Détermination

<i>DI</i>	<i>Fondement</i>	<i>Relais</i>	<i>Processus de diffusion</i>
Opérationnelle	-Mobiliser les compétences complémentaires -Possibilités d'évolution des compétences clés	- Identifier les compétences clés -cadrage activité -Recentrage sur le cœur de métier	Assimilation Concrétisation
Organisationnelle	-Agencement de l'espace : repérage des activités -Agencement des compétences : délégation -Outils de pilotage -Evolution juridique, structurelle	-Adapter l'organisation : pouvoir, délégation -Adopter de nouveaux outils de travail	
Stratégique	- Plaisir du défi pour le dirigeant - Volonté de (se) réaliser - Engagement dans l'action	-Flexibilité Trajectoire de l'entreprise /choix -Capacité du dirigeant à identifier son potentiel et à pouvoir le faire évoluer	Vision Valorisation
Environnementale	-Excellente intégration dans le secteur -Reconnaissance dans le milieu	- Partenaires de soutien -Débouchés compatibles avec les aspirations du dirigeant	

Les Indicateurs de la co-évolution

<i>DI</i>	<i>Indicateurs de fondement</i>	<i>Indicateurs de relais</i>	<i>Processus de diffusion</i>
Opérationnelle	- Mobiliser les compétences complémentaires - Possibilités d'évolution des compétences clés	- Identifier les compétences clés -cadrage activité -Recentrage sur le cœur de métier	Concrétisation 
Organisationnelle	-Agencement de l'espace : repérage des activités -Agencement des compétences : délégation -Outils de pilotage -Evolution juridique, structurelle	-Adapter l'organisation : pouvoir, délégation -Adopter de nouveaux outils de travail	Assimilation 
Stratégique	- Plaisir du défi pour le <u>dirigeant</u> - Volonté de (se) réaliser - Engagement dans l'action	- Flexibilité Trajectoire de l'entreprise /choix - Capacité du dirigeant à identifier son potentiel et à pouvoir le faire évoluer	Valorisation 
Environnementale	- Excellente intégration dans le secteur - Reconnaissance dans le milieu	- Partenaires de soutien -Débouchés compatibles avec les aspirations du dirigeant	Vision 1