

# **Comprendre les trajectoires d'innovation des entreprises artisanales**

**Jean-Claude Boldrini et Emmanuel Chéné**

**En collaboration avec :**

**Jean-Pierre Bréchet, Brigitte Charles-Pauvers,  
Hélène Journé-Michel, Nathalie Schieb-Bienfait, Caroline Urbain**

**Institut d'Économie et de Management de Nantes – IAE**

**Laboratoire d'Économie et de Management de Nantes Atlantique (LEMNA)**

**Chemin de la Censive du Tertre**

**B.P. 62232 – 44322 Nantes cedex 3 (France)**

**Fax : 33 (0)2 40 74 61 83**

**Email : [jean-claude.boldrini@univ-nantes.fr](mailto:jean-claude.boldrini@univ-nantes.fr)**

## **Résumé**

*Cet article montre que, contrairement à des représentations fréquentes, de nombreux artisans innovent. Nous avons étudié la manière dont ils procèdent au sein d'un club de dirigeants, membres du Réseau Artisanat-Université, initié par l'Institut Supérieur des Métiers. A travers une démarche empirique, des séminaires et des entretiens, nous avons caractérisé quatre modes de conception-innovation représentatifs de l'entreprise artisanale. Au-delà de ce premier résultat nous avons cherché à comprendre quels étaient les prérequis à l'innovation et quelles étaient les motivations et compétences permettant aux artisans de dépasser les activités routinières pour explorer des activités à plus fort potentiel. La connaissance des diverses trajectoires d'innovation possibles peut être mise à profit pour transformer plus souvent les idées des artisans en produits commercialisables.*

**Mots clés : innovation, conception, artisanat, trajectoires, TPE**

# **Comprendre les trajectoires d'innovation des entreprises artisanales**

## Résumé

*Cet article montre que, contrairement à des représentations fréquentes, de nombreux artisans innovent. Nous avons étudié la manière dont ils procèdent au sein d'un club de dirigeants, membres du Réseau Artisanat-Université, initié par l'Institut Supérieur des Métiers. A travers une démarche empirique, des séminaires et des entretiens, nous avons caractérisé quatre modes de conception-innovation représentatifs de l'entreprise artisanale. Au-delà de ce premier résultat nous avons cherché à comprendre quels étaient les prérequis à l'innovation et quelles étaient les motivations et compétences permettant aux artisans de dépasser les activités routinières pour explorer des activités à plus fort potentiel. La connaissance des diverses trajectoires d'innovation possibles peut être mise à profit pour transformer plus souvent les idées des artisans en produits commercialisables.*

## 1 INTRODUCTION

Parler de trajectoires d'innovation dans les entreprises artisanales peut paraître surprenant tant l'image de l'artisanat est associée à tradition plutôt qu'à innovation. Or sans renier le premier qualificatif, de nombreux dirigeants d'entreprises artisanales revendiquent également le second et considèrent leurs entreprises comme des « *laboratoires d'idées et de pratiques nouvelles* » dans lesquels ils cherchent constamment à être créatifs. Le dynamisme des entreprises artisanales a longtemps été occulté du fait des modes d'investigation utilisés dans les études sur l'innovation. Les enquêtes se sont majoritairement cantonnées à mesurer l'innovation technologique dans les grandes entreprises avec des indicateurs quantitatifs limités aux activités de R&D : budget consacré à la recherche, effectifs affectés à la R&D, nombre de brevets déposés, etc. Ce type d'approche exclut *de facto* les TPE des études. Il est également réducteur car il ignore les innovations organisationnelles ou de service. Pour mieux cerner ces aspects, une enquête intitulée TIME (Technologie et Innovation dans les Entreprises Artisanales) a été réalisée en 1997 auprès de 1000 entreprises, puis réactualisée en 2002. Ses résultats ont montré l'important potentiel d'innovation du secteur artisanal. Depuis cette date la connaissance de l'entreprise artisanale a été sensiblement affinée grâce aux travaux du Réseau Artisanat-Université initiés par l'Institut Supérieur des Métiers (ISM, 2005, 2007). Cet organisme, fondé en 1990 par l'Etat et par des organismes professionnels, remplit trois missions d'intérêt général auprès des artisans : études, information et ingénierie de formation. Faute de modèles théoriques satisfaisants pour saisir le fonctionnement des TPE, le Réseau Artisanat-Université s'est fixé pour objectif de conduire des recherches destinées à comprendre et à conceptualiser les entreprises artisanales en se centrant sur les acteurs et leurs pratiques et en instaurant une collaboration entre des chercheurs universitaires, des dirigeants d'entreprises artisanales et des représentants de leurs organisations professionnelles. A cette fin un club de dirigeants, lieu d'échanges et de réflexion, a été créé dans chaque région et travaille sur un thème qui lui est propre. Les séminaires organisés au sein des clubs suivent une démarche empirique dans laquelle artisans et universitaires élaborent ensemble des connaissances et des savoir-faire utiles aux deux parties. Le club des dirigeants des Pays de la Loire a choisi la conception et l'innovation comme thème d'étude. Cet article s'appuie sur les travaux menés en son sein.

Les premiers résultats de la recherche ont permis de caractériser des modèles de conception-innovation types, de repérer les pratiques managériales propices à l'innovation et de montrer les multiples rôles du dirigeant (Bréchet *et al.*, 2006). Ils ont également révélé que les artisans ont souvent des idées mais qu'ils rencontrent des difficultés pour les traduire en produits commercialisables du fait de leurs ressources limitées et d'un manque de méthodologies pour gérer cette innovation. Pour surmonter ces obstacles, une seconde phase de travaux, objet de cet article, a cherché à repérer, chez les artisans du club réputés pour

leurs capacités d'innovation, les mobiles qui les poussent à dépasser les activités routinières pour explorer des activités nouvelles et les points d'appui qu'ils utilisent pour construire des trajectoires d'innovation. Nous commencerons par présenter le mode d'investigation des pratiques de conception et d'innovation des dirigeants du club des Pays de la Loire. Nous exposerons ensuite les connaissances acquises lors de la première phase de recherche sur la conception et l'innovation dans l'entreprise artisanale. Enfin nous décrirons les conditions qui permettent aux artisans de dépasser les activités routinières et la nature des trajectoires d'innovation qui s'ouvrent à eux.

## **2 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

### 2.1 L'INNOVATION ET LA CONCEPTION DANS L'ENTREPRISE ARTISANALE

L'innovation est un terme polysémique aux définitions nombreuses (cf. Perrin, 2001). La plupart des travaux privilégient toutefois la dimension technologique, la vision entrepreneuriale et la sanction du produit nouveau par le marché. Pour définir l'innovation les artisans du club, tout en soulignant leur ancrage dans la tradition, préfèrent évoquer : la qualité des produits due à leur expertise professionnelle, la singularité et la personnalisation de leurs prestations ainsi que leur proximité géographique et relationnelle avec le client (Bréchet *et al.*, 2006). L'innovation, dans le secteur artisanal, est davantage caractérisée par l'activité de service que par la dimension technologique. Différentes formes d'innovation sont souvent entremêlées (produit, procédés, organisation). Une entreprise du club, par exemple, est née de la réunion de plusieurs métiers autour d'un concept : réaliser, pour des salles de bain, des plans vasques en matériau composite évitant l'intervention de trois professionnels (le menuisier, le carreleur et le vendeur).

Les artisans, qui fondent leur identité sur la tradition et sur la maîtrise d'un savoir-faire, sont-ils des concepteurs sachant que concevoir c'est chercher ce qui n'est nulle part et pourtant le trouver (Plaute) ? La réponse est affirmative car les artisans revendiquent également une capacité à s'adapter aux demandes variées de leurs clients. Cela témoigne d'une capacité à concevoir car, comme le souligne H. Simon, quiconque imagine des dispositions visant à changer une situation existante en une situation préférée est concepteur. Simplement ils le font sans méthodes ni procédures de conception formalisées. Les artisans disent ne pas hésiter à « *bousculer la production* », à « *perturber la production* » pour répondre de façon créative aux attentes des clients. Dans les TPE la conception et l'innovation s'enracinent donc directement dans l'activité quotidienne mais comme les indicateurs usuels ne permettent pas de les mesurer (cf *supra*) de nouvelles méthodes d'investigation s'avèrent nécessaires. Une première phase de recherche a été guidée par la question : comment des entreprises artisanales ont-elles pu passer de l'innovation informelle, caractéristique des petites structures, à des pratiques collectives plus efficaces

en termes de création de valeur et de développement de nouvelles compétences ? Cette question ayant été éclaircie (Journé-Michel *et al.*, 2006) une seconde phase de recherche a visé à comprendre la dynamique des trajectoires d'innovation des entreprises membres du club de dirigeants des Pays de la Loire.

## 2.2 LE CLUB DE DIRIGEANTS DES PAYS DE LA LOIRE

Le club des dirigeants des Pays de la Loire s'est réuni pour la première fois le 2 juin 2004 autour d'une dizaine d'artisans ainsi que des universitaires et des représentants de l'Institut Supérieur des Métiers (ISM), de la Chambre Régionale des Métiers (CRM) et de l'Union Professionnelle Artisanale Régionale (UPAR). Les artisans membres du club (tableau 1) ont été retenus par la CRM et par l'UPAR pour leur dynamisme et pour leur aptitude à réfléchir sur leurs pratiques et sur l'évolution de leur métier. L'ensemble des professions n'y sont toutefois pas représentées.

**Tableau 1. Les secteurs d'activité des entreprises du Club de dirigeants des Pays de la Loire**

Activité	Personne impliquée dans le club	Forme d'entreprise	Effectif (dont apprentis)
Boulangerie pâtisserie	Artisan	Reprise	14 (4)
Photographie	Epouse de l'artisan	Création	4 (1)
Carrosserie	Artisan	Création	5 (1)
Miroiterie, gravure sur verre	Artisan	Entreprise familiale	18
Charpente, menuiserie	Artisan et son frère	Entreprise familiale	30 (6)
Institut de beauté	Artisane	Création	4
Aménagement de véhicules automobiles	Chef d'entreprise	Création	7 (2)
Mécanique auto	Epouse de l'artisan	Création	8 (2)
Sculpture	Artisane		1
Mesure, contrôle et régulation de température	Artisan	Reprise après salariat	10
Mobilier sanitaire en matériaux composites	Artisan	Création à deux	18
Imprimerie	Artisan	Création	15
Imprimerie	Artisan	Entreprise familiale	18

## 2.3 LA DEMARCHE DE TRAVAIL

La construction des données empiriques s'est appuyée sur des travaux monographiques, des séminaires et des entretiens. Les séminaires ont été menés dans une perspective de travail collaboratif (David, 2004) : dialogue, allers et retours permanents entre les travaux des universitaires et les pratiques des artisans. Des entretiens, portant sur les pratiques professionnelles et organisationnelles de chaque entreprise du club, ont complété les données issues des séminaires.

La démarche de recherche, qualitative et empirico-abductive, s'est articulée autour des étapes suivantes :

- exploration des thématiques de l'innovation et de la conception à partir de la littérature scientifique pour éclairer les pratiques des entreprises artisanales ;
- élaboration de deux guides d'entretien pour approfondir cette problématique : l'un consacré à l'innovation, l'autre à la conception. Validation des guides avec les artisans ;
- animation de séminaires avec des groupes de travail mixtes (deux chefs d'entreprises et deux universitaires) afin de favoriser les échanges. Exploration des thèmes de l'innovation et de la conception à partir des guides d'entretien. Restitution d'une synthèse des débats au terme de chaque séminaire ;
- réalisation d'entretiens semi-directifs approfondis avec chaque artisan dans son entreprise ;
- élargissement des entretiens, dans un second temps, à des artisans engagés dans un programme qualité proposé par la CRM ;
- rédaction d'une étude de cas pour chaque entreprise, à partir des données empiriques, complétée par une analyse du secteur professionnel dont dépend l'entreprise.

Les séminaires et entretiens ont été intégralement enregistrés. Les synthèses rédigées à leur suite ont été systématiquement validées par les artisans. Les résultats qu'en ont tirés les universitaires ont été exposés, lors des séminaires suivants, aux membres du club afin de valider les interprétations et les conclusions. Les études de cas fournissent un matériau riche pour comprendre les processus d'innovation des entreprises représentées. Les séminaires des années 2004 et 2005 se sont concentrés sur la caractérisation des pratiques de conception et d'innovation des entreprises et sur les rôles de leur dirigeant. Ceux des années 2006, 2007 et 2008 se sont attachés à mieux comprendre leurs trajectoires d'innovation et les dimensions managériales qui les favorisent.

#### 2.4 LES FACTEURS D'INNOVATION DANS L'ENTREPRISE ARTISANALE

Les typologies et les indicateurs traditionnels n'étant pas d'un grand secours pour comprendre les processus d'innovation dans l'entreprise artisanale, il a fallu construire un cadre d'analyse plus pertinent.

**Tableau 2. Les variables influant sur l'innovation dans l'entreprise artisanale**

La personnalité du dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profil et motivations de l'artisan</li> <li>• Projet de vie et projet d'entreprise</li> <li>• Formation et parcours</li> <li>• Volonté d'indépendance, volonté de partage</li> <li>• Ouverture sur l'extérieur</li> </ul>
L'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources internes limitées (ressources humaines, trésorerie...)</li> <li>• Spécialisation autour d'un métier ou d'un savoir-faire central</li> <li>• Souplesse et réactivité liées à la taille et à la proximité avec les clients</li> <li>• Gestion à court terme, difficulté à se projeter dans l'avenir</li> <li>• Compétences internes présentes, nombre de salariés</li> </ul>
Le métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamisme des organismes professionnels et de formation</li> </ul>

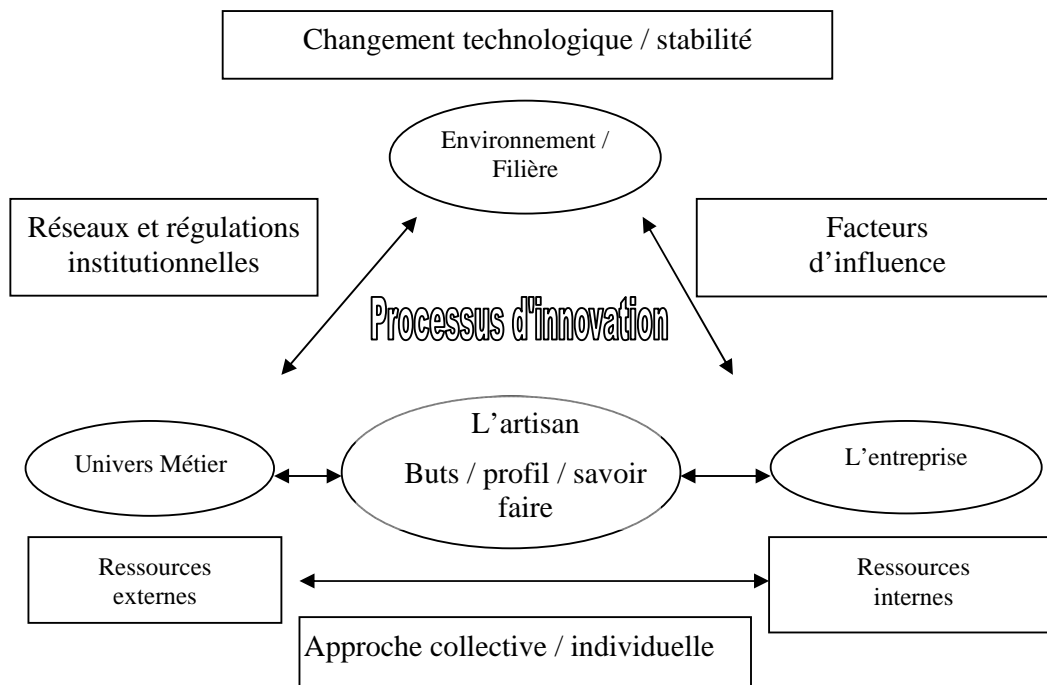
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir-faire</li> <li>• Nature des évolutions technologiques (lente <i>versus</i> ruptures majeures)</li> </ul>
Le méso-système : la filière, le marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépendance/indépendance vis-à-vis des fournisseurs et des clients</li> <li>• Opportunités ou contraintes de marché</li> </ul>

Le premier séminaire du club de dirigeants a permis de repérer les points de consensus pour définir l'innovation dans l'entreprise artisanale : l'innovation est associée à la qualité, elle entretient une relation étroite avec la tradition, elle s'inscrit dans une logique de service au client, elle dépend du profil de l'artisan et de ses pratiques de management et elle nécessite de s'informer, de s'insérer dans des réseaux (Journé-Michel *et al.*, 2006). La littérature présente d'autres caractéristiques (tableau 2) qui influencent l'innovation des entreprises de petite taille (Bréchet, 1994 ; Marchesnay, 1997 ; Saporta, 1997 ; North *et al.*, 2001 ; Raymond *et al.*, 2004 ; Hausman, 2005).

## 2.5 LE CADRE D'ANALYSE

La recherche ne portant pas sur l'innovation *per se* mais sur l'ensemble des activités, ressources et modalités organisationnelles propices à l'innovation, la lecture des processus d'innovation se doit d'aborder les niveaux interne (routines, compétences...) et externe (relations sociales, contraintes environnementales...). L'innovation dépend également de la dynamique des métiers et de la filière à laquelle appartient l'artisan (Journé-Michel & Schieb-bienfait, 2008).

Figure 1. Le cadre d'analyse des processus et trajectoires d'innovation



L'étude des savoir-faire « métiers » et des routines permet de comprendre comment l'entreprise artisanale mobilise ses connaissances pour innover et les enrichit d'apports extérieurs pour construire des

compétences nouvelles. Comme les évolutions technologiques d'un secteur d'activité influencent les trajectoires d'innovation d'une firme spécifique, la recherche se doit d'élucider les relations entre les mécanismes endogènes et les phénomènes d'interaction sociale. L'entreprise artisanale est en effet souvent impliquée dans des processus collectifs *via* son syndicat, sa fédération professionnelle, la chambre des métiers ou les acteurs de la filière (fournisseurs amont, clients). La figure 1 présente le cadre d'analyse retenu pour saisir la diversité des paramètres à l'œuvre dans les processus d'innovation de l'entreprise artisanale. Dans cet article seuls seront présentés les résultats qui permettent d'éclairer les trajectoires d'innovation des entreprises artisanales.

### 3 LES COUPLES CONCEPTION - INNOVATION DANS L'ENTREPRISE ARTISANALE

En fonction des prestations attendues par les clients, l'offre de l'artisan peut requérir une activité de conception faible ou forte (selon le degré de nouveauté de l'idée et les efforts à déployer pour la concrétiser) et déboucher sur une innovation également faible ou forte (dans le sens de l'impact sur le marché). Le croisement des deux concepts, innovation et conception, permet de caractériser quatre modèles d'innovation de l'entreprise artisanale (tableau 3). La typologie proposée (Journé-Michel *et al.*, 2006) met en interaction ce que les artisans eux-mêmes se refusent à séparer : la conception et l'innovation. Les quatre modèles sont fondés sur les études de cas des entreprises du club, ils ne sont donc pas spécifiques à un métier donné. Ces modèles peuvent coexister ou évoluer, dans chaque entreprise, en fonction des changements de l'environnement, de la stratégie de l'artisan ou d'autres variables qui vont être précisées.

Tableau 3 : Typologie des couples conception – innovation

		Innovation	
		Faible	Importante
Conception	Faible	<b>Activité routinière</b> Agencement nouveau de connaissances existantes	<b>Innovation poussée, importée</b> Introduction de connaissances nouvelles associées aux changements de technologie
	Importante	<b>Activité sur mesure</b> Agencement de connaissances existantes et création de connaissances nouvelles	<b>Conception innovante</b> Nouvelles connaissances liées aux nouveaux concepts imaginés et aux innovations de rupture

#### 3.1 ACTIVITE ROUTINIERE

L'activité routinière, fondée sur le savoir-faire interne, est la plus représentative de l'entreprise artisanale. Elle mobilise les compétences traditionnelles et s'appuie sur les pratiques courantes (photographie scolaire chez le photographe, épilation ou maquillage chez l'esthéticienne). Elle n'est toutefois pas



statique car l'artisan fait régulièrement évoluer son offre pour s'adapter aux demandes des clients. Les améliorations mineures qui en résultent le plus souvent sont le fruit d'une démarche d'essais et erreurs et d'une expérimentation « pour voir ». En visant un perfectionnisme au quotidien, l'activité routinière constitue une voie d'apprentissage et d'amélioration de la qualité. Un boulanger du club organise, par exemple, la fabrication d'un pain de la semaine. A fréquence hebdomadaire il élabore avec son équipe la recette d'un pain spécifique et l'améliore au fil des jours par petits ajustements. L'« *objectif n'est pas de réaliser un gros chiffre d'affaires* » sur le produit mais de « *donner une image dynamique de la boulangerie et de surprendre le client* ». Il est également de favoriser des apprentissages croisés au sein du personnel.

En dépit des apparences, l'activité routinière est compatible avec l'organisation du changement car l'artisan et son équipe apprennent en faisant. L'expansion des compétences, bien que modeste, constitue un potentiel pour des innovations futures. L'activité de conception utilise des « routines dynamiques » (Dosi, Teece & Winter, 1990) c'est-à-dire des savoir-faire orientés vers de nouveaux apprentissages au cœur du métier.

### 3.2 INNOVATION POUSSEE, IMPORTEE

Les entreprises artisanales sont souvent dominées par les fournisseurs qui leur imposent des changements technologiques lesquels peuvent fortement perturber leurs métiers. Les imprimeurs et les photographes, par exemple, ont dû réagir à l'irruption massive et rapide des technologies numériques. Certains artisans considèrent ces évolutions comme des opportunités concurrentielles car l'adoption rapide d'une nouvelle technologie constitue un facteur de différenciation et de compétitivité. Les machines outils à commande numérique (MOCN) et la conception assistée par ordinateur (CAO) offrent, par exemple, plus de flexibilité dans la réalisation de maisons à ossature bois. D'autres artisans sont plus attentistes et vivent les évolutions comme une contrainte.

L'innovation importée exige, de la part de l'artisan, une veille technologique et concurrentielle importante. L'artisan doit constamment se tenir informé sur les produits, les matériaux, etc. pour saisir les enjeux qui y sont liés. Le carrossier, par exemple, va s'informer sur les matériaux composites lui permettant de réparer plus facilement des véhicules ou va se former à l'électronique embarquée, courante aujourd'hui dans les automobiles. Lors de l'introduction d'une technologie la « capacité d'absorption » (Cohen et Levinthal, 1990) s'opère souvent, au début, au détriment de la performance car apprendre est plus difficile dans des domaines nouveaux.

Les produits développés et commercialisés par les fournisseurs présentent deux risques pour les artisans. Tout d'abord ils peuvent perdre leur indépendance vis-à-vis de leurs fournisseurs et, à terme, perdre également leur savoir-faire. Les esthéticiennes peuvent se trouver dans cette situation face à l'industrie

cosmétique. Ensuite les artisans risquent de perdre leur spécificité s'ils ne maîtrisent plus leurs approvisionnements en matière première brute ou s'ils adoptent des produits standardisés. Il en est ainsi des boulangers qui achètent des farines et des pâtes à pain prêtes à l'emploi, élaborées par les meuniers.

### 3.3 ACTIVITE SUR MESURE

Les demandes des clients ont été repérées de longue date comme étant l'une des principales sources d'idées de développement de produits nouveaux (Cooper & Kleinschmidt, 1986). La plupart des artisans se distinguent, sur ce point, par leur souplesse et leur capacité d'adaptation. Le boulanger peut, par exemple, fabriquer un pain sans gluten pour un client unique intolérant à cette substance protéique. Le mécanicien va profondément transformer le véhicule d'un client tétraplégique pour qu'il puisse continuer à conduire malgré son handicap. Les connaissances et les gestes maîtrisés par l'artisan sont insuffisants pour réaliser une activité sur mesure. La nécessité de résoudre un problème singulier implique de s'engager dans un processus d'expérimentation et de consacrer un effort certain pour créer des connaissances nouvelles. L'activité de conception y est forte et elle requiert de la créativité et de l'ingéniosité de la part de l'artisan, de son équipe voire de son réseau de fournisseurs et de partenaires. Le processus d'expérimentation et d'exploration qui doit être engagé va déboucher sur des connaissances nouvelles.

La limite de l'activité sur-mesure est son faible impact sur le marché mais les expérimentations à échelle réduite peuvent se révéler positives à terme si les compétences acquises sont redéployées vers des clients ou des produits nouveaux (Danneels, 2002) ou débouchent sur des activités routinières.

### 3.4 CONCEPTION INNOVANTE

La conception innovante mobilise des activités de conception importantes et aboutit à des innovations dont l'impact sur l'activité de l'entreprise et sur son environnement concurrentiel est significatif. C'est parfois l'artisan, seul, qui est à l'origine d'une invention qu'il a su développer et commercialiser. Le plus souvent, cependant, la conception innovante s'appuie sur des partenariats. Le carrossier du club, par exemple, a trouvé dans la réparation de camping cars une opportunité de diversification de son activité. Pour mettre au point de nouveaux procédés de réparation, il s'est associé avec une école d'ingénieurs dont il accueille des étudiants pour explorer de nouvelles pistes. Le pain *Bonébel* en est un autre exemple (Boldrini *et al.*, 2007). L'idée de valoriser la filière blé, farine et pain du département de Loire-Atlantique a été émise lors d'une assemblée générale de la fédération des boulangers de ce département. Cet organisme a décidé un peu plus tard de collaborer avec des nutritionnistes de l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) pour associer les termes alimentation et terroir. L'idée était de montrer que le pain est bon pour la santé. La Chambre de Métiers de Loire-Atlantique a assuré le pilotage du projet dans toutes ses dimensions : stratégie, formation des boulangers, commercialisation,

communication... Cela a débouché sur le pain « nutrition et terroir » dont la marque *Bonébel* est déposée et dont le processus de fabrication est breveté. La démarche est innovante à plus d'un titre : conception d'un pain aux qualités nutritives particulières, artisans inscrits dans une logique d'exploration et d'expérimentation à l'intérieur de l'entreprise mais aussi *via* un travail en réseau avec tous les acteurs de la filière, partenariat avec un institut de recherche.

A la différence de l'activité sur-mesure, la conception innovante n'a pas toujours le besoin du client pour source. Par ailleurs, dans ce quadrant, l'artisan ne se contente pas d'un objet unique, il commercialise le produit innovant. De telles situations ne sont pas à la portée de toutes les entreprises. Celles capables de conception innovante ont souvent parcouru les trois autres quadrants de la typologie auparavant.

#### **4 DES ACTIVITES ROUTINIÈRES AUX TRAJECTOIRES D'INNOVATION**

Les modalités de la conception et de l'innovation dans l'entreprise artisanale étant mieux cernées, deux questions subsistent. Tout d'abord qu'est-ce qui motive, ou oblige, les artisans à « sortir » des activités routinières pour innover ? Cela semble en effet contraire à la « loi de Gresham de la planification » qui postule que lorsqu'un individu est confronté simultanément à des devoirs programmés et des activités non-programmées, les premiers l'emportent sur les secondes, même en l'absence de pression forte (March & Simon, 1991). La seconde question est de savoir s'il existe des points de passage obligés ou des régularités dans la dynamique des trajectoires d'innovation.

##### **4.1 LES MOBILES QUI POUSSENT LES ARTISANS A DEPASSER LES ACTIVITES ROUTINIÈRES**

Trois grandes variables déterminent l'innovation dans les PME : la personnalité du dirigeant, l'organisation de l'entreprise et l'ouverture sur l'extérieur (de Jong & Vermeulen, 2006). Nos données confirment l'importance de ces trois variables, dans les TPE, et, au-delà, montrent également les pré-requis à l'innovation ainsi que les motivations pour innover et les compétences que les artisans doivent mobiliser à ces fins.

Les changements dans l'environnement de l'entreprise sont, sans surprise, des motifs qui poussent à innover. Lorsque des pompiers sont morts, en 1999, à la suite de l'explosion d'un véhicule GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié) en feu qu'ils tentaient d'éteindre, cela a provoqué un arrêt immédiat du marché de conversion des automobiles à ce carburant. Pour y survivre le mécanicien du club à rapidement dû se transformer en « *chasseur* » de nouveaux marchés. De manière plus générale la « *concurrence des gros* » (grandes entreprises, grandes surfaces...) ainsi que les évolutions réglementaires sont des exemples types de changement de l'environnement. Parfois les artisans innoveront pour surmonter des limites. Limites physiques lorsque le garage ou le salon de beauté deviennent trop petits. Limites financières lorsqu'il est impossible d'acheter des équipements coûteux ou lorsque la trésorerie ne permet pas de s'offrir des

campagnes de communication. Au-delà de ces comportements adaptatifs, l'innovation peut résulter de démarches proactives du dirigeant. Elles peuvent viser à préserver son indépendance vis-à-vis des fournisseurs (le boulanger par rapport au meunier) ou à la reconquérir (le carrossier face aux assureurs et aux constructeurs automobiles). La personnalité de l'artisan détermine également la nature des innovations. Le dirigeant dont l'entreprise adapte les véhicules automobiles à des besoins spécifiques (auto-école, GPL...) déclare vouloir être « *artisan avant tout* » car ce statut convient à sa forte volonté d'indépendance et à son désir de ne pas travailler pour un client unique. Il choisit des marchés de niche car il est un « *autodidacte passionné* ». Ayant subi un grave accident, il manifeste de l'intérêt pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées et adapte des véhicules à leurs besoins. De façon générale, dans les entreprises étudiées, l'innovation est plus radicale quand l'orientation est « entrepreneurial-push » que dans celles où elle est « market-pull » ou « technology-push » (Salavou & Lioukas, 2003). L'innovation peut aussi résulter de l'imagination de l'artisan. Le photographe par exemple va composer des albums de mariage mêlant photos de la cérémonie et photos plus anciennes des mariés.

**Tableau 4. Les sources de changement chez l'artisan**

réactif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des changements dans l'environnement</li> <li>• La concurrence des « gros »</li> <li>• Des limites, physiques ou financières, à surmonter</li> <li>• La menace que fait peser une activité unique sur la survie de l'entreprise</li> </ul>
proactif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une volonté d'indépendance</li> <li>• Une orientation « entrepreneurial-push »</li> <li>• Les valeurs du dirigeant</li> <li>• L'imagination, la créativité du dirigeant</li> </ul>

Les entreprises artisanales ne peuvent cependant innover que si des conditions initiales sont présentes. Les activités routinières doivent être maîtrisées et l'artisan doit être sûr de son excellence technique. Des routines dynamiques doivent entretenir un potentiel d'apprentissages au cœur du métier. Pour « *libérer du temps [et] aller observer ce qui se fait ailleurs* » il doit pouvoir s'appuyer sur un personnel autonome et en nombre suffisant. Un budget important peut être un autre préalable, notamment avec les innovations importées.

**Tableau 5. Les prérequis à l'innovation**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une maîtrise des activités routinières, une excellence technique</li> <li>• Pouvoir « libérer » du temps pour aller voir ce qui se fait ailleurs</li> <li>• L'existence de routines dynamiques</li> <li>• Un personnel en nombre suffisant, autonome et polyvalent</li> <li>• Un budget important (pour les innovations importées)</li> </ul>
--

L'innovation artisanale n'est pas majoritairement technologique. Les artisans mobilisent plutôt des compétences organisationnelles et managériales ainsi que des compétences commerciales et sociales. Les compétences organisationnelles et managériales servent trois objectifs (cf *supra*) : dégager du temps, gagner en souplesse et en adaptabilité et réduire les risques financiers associés aux investissements. Pour gagner du temps le dirigeant artisanal peut déléguer. Auparavant il lui aura fallu responsabiliser son personnel et renforcer sa polyvalence. Le boulanger par exemple fait « *tourner les salariés à tous les postes pour éviter la routine* » (au sens péjoratif du terme). Pour baisser les coûts d'utilisation des machines de traitement d'image et réduire le délai de ses prestations, le photographe introduit le travail en équipes postées. Les compétences commerciales des artisans sont classiques. Le carrossier et l'esthéticienne veillent à accueillir le client de manière personnalisée, à donner une ambiance conviviale au point de vente et à fidéliser les clients grâce à des réductions ou au don de produits. L'innovation commerciale consiste essentiellement en une diversification de l'offre. Le carrossier expérimente la réparation de camping-cars. Le photographe livre les photos de mariage le jour même de la cérémonie. Une autre voie d'innovation consiste à s'ouvrir sur l'extérieur de l'entreprise *via* des réseaux qui peuvent être propres à une filière (agriculteurs-meuniers-boulangers), spécifiques à une profession (photographes), sectoriels (bâtiment) ou interprofessionnels (chambres des métiers). Les collaborations avec des organismes de recherche ou des établissements d'enseignement supérieur sont plus rares.

**Tableau 6. Les compétences mobilisées par les artisans pour innover**

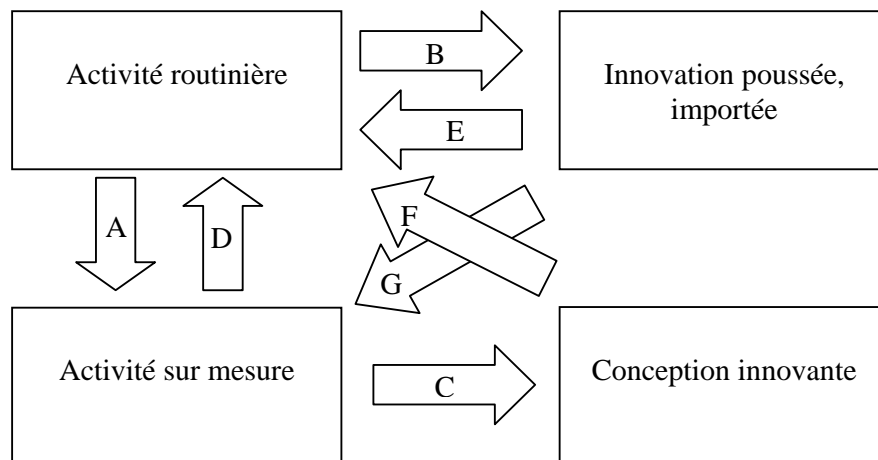
Compétences organisationnelles et managériales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre appui sur la tradition et la qualité retrouvée</li> <li>• Déléguer, responsabiliser le personnel, renforcer sa capacité d'adaptation, sa polyvalence et sa flexibilité</li> <li>• Créer une dynamique d'apprentissage au sein de l'équipe, stimuler la diffusion des astuces et bonnes pratiques ainsi que l'expérimentation de nouvelles méthodes</li> <li>• Mettre en place des outils de maîtrise des coûts et des délais</li> <li>• Assurer une veille technique et concurrentielle</li> </ul>
Compétences commerciales et en communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueillir et conseiller le client de manière personnalisée</li> <li>• Créer une ambiance conviviale sur le point de vente</li> <li>• Offrir des produits, Fidéliser les clients par une politique de prix</li> <li>• Diversifier l'offre de produits, proposer des services nouveaux</li> <li>• Communiquer à l'échelle de la profession et non de la seule entreprise</li> </ul>
Compétences à s'ouvrir sur l'extérieur et à s'inscrire dans des réseaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se former, former les salariés aux nouvelles technologies et organisations</li> <li>• Etre acteur dans les organismes professionnels</li> <li>• Lever des fonds, faire appel à un partenaire financier</li> </ul>

#### 4.2 LA DYNAMIQUE DES TRAJECTOIRES D'INNOVATION

Les artisans ne manquent pas d'idées comme en témoignent les exemples exposés. Par contre, comme ils l'expriment eux-mêmes, ils manquent d'outils pour les traduire en produits et services nouveaux. Dit

autrement ils ne savent pas bien comment passer du quadrant « activité routinière » au « quadrant conception innovante ». A ce titre la connaissance des couples conception-innovation d'une entreprise artisanale peut être intéressante pour diagnostiquer les entreprises et repérer les trajectoires d'innovation prometteuses (Journé-Michel *et al.*, 2006 ; Boldrini *et al.*, 2007).

**Figure 2. Les principales trajectoires d'innovation des entreprises artisanales**



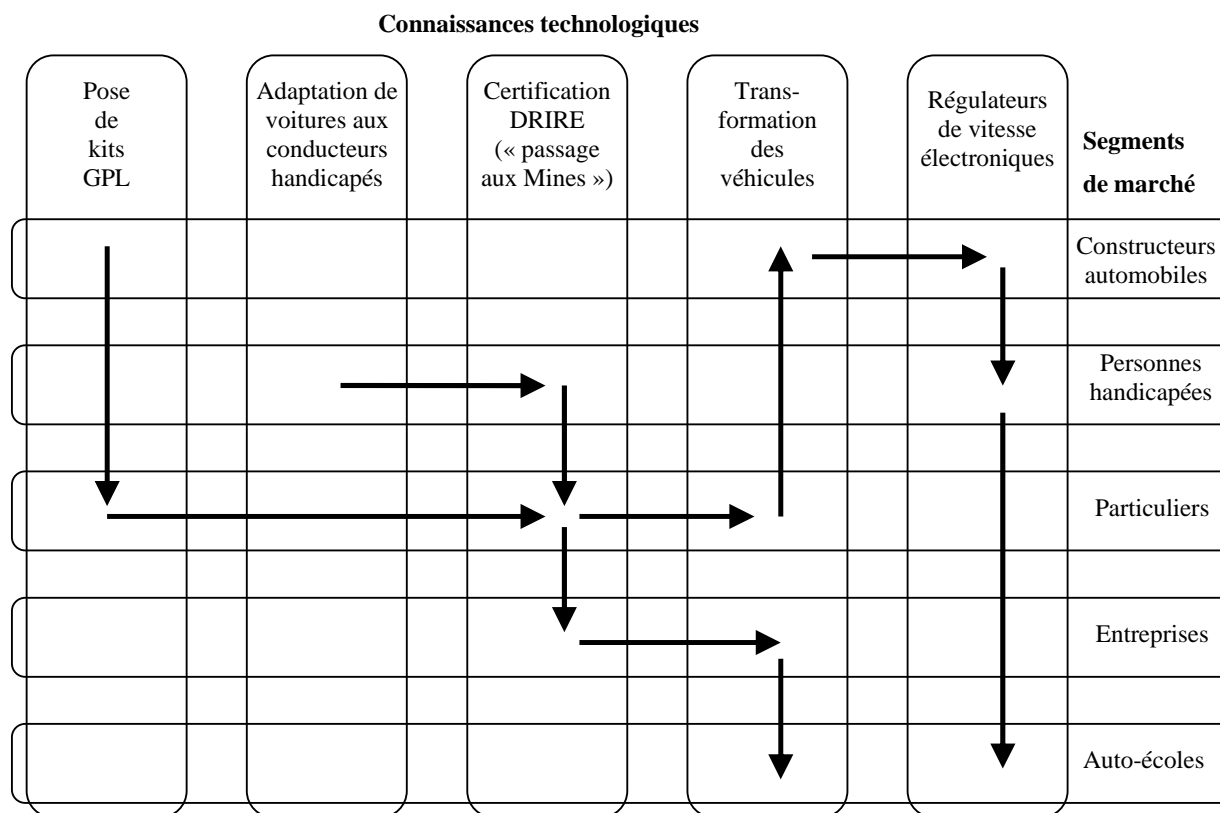
Les trajectoires technologiques s'ouvrent à partir des compétences accumulées dans le quadrant « activité routinière » (Tidd *et al.*, 2006). Ensuite, selon les opportunités qui se présentent, l'entreprise peut s'engager dans des prestations atypiques (conception sur mesure) (trajectoire a de la figure 2) ou introduire de nouvelles technologies (innovations importées) (trajectoire b). Les activités sur mesure précèdent souvent la conception innovante (trajectoire c). Inversement des activités originellement associées à l'activité sur mesure, à l'introduction d'une nouvelle technologie ou à la conception innovante se banalisent avec le temps et deviennent routinières (trajectoires d, e et f). Parfois c'est une nouvelle capacité technologique qui permet de réaliser une activité sur mesure (trajectoire g). La figure 2 montre ainsi qu'en dehors du fait que les activités routinières constituent toujours le point de départ il n'existe pas d'étapes obligées ni de régularités dans les trajectoires d'innovation des entreprises artisanales.

Faute d'éclaircissements de ce côté, il convient de revenir aux situations singulières des entreprises pour comprendre plus finement leurs trajectoires. Ben Mahmoud-Jouini (2004) distingue deux catégories de trajectoires : les trajectoires linéaires de perfectionnement et les trajectoires articulées en pivots de diversification. Les trajectoires linéaires de perfectionnement sont des trajectoires qui nécessitent et produisent un même type de connaissances, soit sur la technologie soit sur le marché. Dans le premier cas (technology push), il s'agit de maintenir une avance technologique. C'est la situation du photographe qui investit dans des machines numériques de traitement d'images, dans des scanners et dans des logiciels de retouche d'images. Dans le second cas (market pull) il s'agit de mieux satisfaire un même segment de clientèle en répondant aux mêmes besoins ou en dévoilant de nouveaux. L'esthéticienne va par exemple proposer à ses clientes, des animations commerciales, des ventes privées voire des soins sur leur lieu de travail (salon externalisé). Les trajectoires articulées en pivots de diversification s'appuient tour à tour sur des connaissances concernant l'espace des marchés et/ou celui des technologies. La parfaite connaissance d'un marché permet de développer une nouvelle offre technologique pour satisfaire de nouveaux besoins avec de nouveaux produits (pivot marché). Une fois maîtrisées les nouvelles technologies introduites dans

ces produits peuvent déboucher sur de nouvelles offres à destination de nouveaux segments de marchés (pivot technologique). Le pilotage de ces trajectoires cherche à favoriser la réutilisation des connaissances produites et à maximiser les rentes d'apprentissage d'un projet à l'autre.

Qu'elles soient linéaires ou articulées les trajectoires se développent sur des périodes temporelles plus ou moins longues. Les améliorations du pain de la semaine, par exemple, peuvent être vues comme une micro-trajectoire linéaire de perfectionnement technologique sur quelques jours. Dans d'autres cas les mutations sont plus lentes. Il aura fallu un siècle et plusieurs bifurcations (charpente, menuiserie, maisons à ossature bois) pour qu'une entreprise de charronnerie devienne un prestataire de service complet pour la réalisation de bâtiments HQE (Haute Qualité Environnementale).

Figure 3. Un exemple de trajectoires articulées de diversification



Les trajectoires d'innovation peuvent également connaître des diversifications plus ou moins accentuées. A la création de son entreprise, le mécanicien du club posait uniquement des équipements GPL, en petites séries, pour un constructeur automobile. Au bout de quelque temps il a étendu cette activité à des particuliers (pivot technologique). Afin de ne pas être dépendant de cette activité unique il s'est diversifié en adaptant des véhicules pour permettre leur conduite par des personnes handicapées. Ces deux activités ont conduit l'entreprise à travailler régulièrement avec la Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE) pour faire certifier la conformité des véhicules transformés à la réglementation. L'acquisition de cette expérience a donné au chef d'entreprise l'idée d'élargir la palette



des modifications soumises à agrément. L'entreprise s'est ainsi lancée dans la transformation de véhicules pour particuliers en véhicules utilitaires pour entreprises (pivot technologique). La conversion d'une voiture cinq places en voiture deux places permet, à l'entreprise qui l'acquiert, de bénéficier d'une ristourne fiscale tout en disposant d'un véhicule confortable. Une seconde idée a été d'aménager des « cabines approfondies » dans des camionnettes (pivot marché). Cela consiste à reculer la cloison qui sépare l'habitacle de la partie arrière de la camionnette pour y ajouter de deux à cinq sièges supplémentaires. La nécessité de mixer plusieurs activités est alors apparue au chef d'entreprise. Dans cette perspective, l'entreprise a mis à profit son savoir-faire en électricité et en électronique pour installer des régulateurs de vitesse, sur des automobiles, à la demande de constructeurs automobiles (pivot technologique). Les compétences acquises en installation de faisceaux électriques multiplexés ont ensuite été redéployées sur l'aménagement de véhicules pour les écoles de conduite ou de nouveaux types de véhicules (quads...) pour personnes handicapées.

D'autres exemples montreraient des trajectoires surprenantes comme le passage, en quelques décennies, de l'activité funéraire à l'inclusion d'images sur panneaux vitrés et à la réalisation de trophées sportifs.

## **5 CONCLUSION**

Cet article a essayé de montrer que, contrairement à une représentation tenace, de nombreux artisans innovaient. L'illustration en a été faite à partir de cas d'artisans membres du club de dirigeants des Pays de la Loire. Ce club, inscrit dans le Réseau Artisanat – Université initié par l'Institut Supérieur des Métiers, a pour vocation de construire, par une démarche empirique, des connaissances utiles aux deux parties. Après avoir détaillé la méthodologie de la recherche, l'article présente les quatre modalités de conception-innovation mises au jour dans une première phase de recherche : l'activité routinière, l'activité sur mesure, l'innovation importée et la conception innovante. Comme les artisans ont des idées mais qu'ils peinent à les traduire en produits commercialisables, une seconde phase de travaux a exploré les prérequis, les mobiles et les compétences mobilisés par des artisans réputés innovants. Il est apparu qu'il n'y avait pas de régularités dans les trajectoires d'innovation de leurs entreprises. Au contraire de nombreux pivots de diversification peuvent être observés. Ils sont articulés soit sur des technologies maîtrisées soit sur des connaissances fines de segments de marché particuliers.

La meilleure compréhension des dynamiques de conception-innovation des entreprises artisanales est importante si l'on souhaite mieux accompagner leurs projets de développement (Boldrini, 2008) et transformer plus souvent leurs idées en « moteur de compétitivité » (Hatchuel et Le Masson, 2001). Elle est également indispensable si l'on souhaite intégrer les artisans, incontournables acteurs économiques ancrés dans les territoires, aux systèmes d'innovation régionaux ou nationaux (Cooke, 1992).

## 6 REFERENCES

- BEN MAHMOUD-JOUINI, S. (2004), « Management des connaissances et des apprentissages dans les entreprises multi-projets : le cas des stratégies d'offres innovantes », in GAREL, G. ; GIARD, V. et MIDLER, C. (coord.), *Faire de la recherche en management de projet*, Paris, Vuibert, pp. 225-245.
- BOLDRINI, J.-C. ; JOURNE-MICHEL, H ; SCHIEB-BIENFAIT, N. (2007), « Trajectoires d'innovations dans l'entreprise artisanale : une approche évolutionniste fondée sur les ressources et les compétences », *XVI<sup>ième</sup> conférence internationale de management stratégique (AIMS)*, Montréal (Québec), 6-9 juin.
- BOLDRINI, J.-C. (2008), « Caractériser les pratiques de conception des PME pour mieux accompagner leurs projets d'innovation », *Revue internationale PME*, vol. 21, n°1, pp. 9-34.
- BRECHET, J.-P. (1994), « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Juillet-Août, pp. 5- 14.
- BRECHET, J.P. ; JOURNE-MICHEL, H. ; SCHIEB-BIENFAIT, N. (2006), « Portrait de l'artisan en manager de projet », *Actes du congrès CIFEPPEME*, Fribourg, octobre.
- COHEN, W.M. ; LEVINTHAL, D.A. (1990), "Absorptive Capacity : a New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, March, p.128-152.
- COOKE, P. (1992), "Regional Innovation systems : competitive regulation in the new Europe", *Geoforum*, 23, 365-382.
- COOPER, R. G. ; KLEINSCHMIDT, E. J. (1986), "An Investigation into the New Product Process : Steps, Deficiencies; and Impact", *Journal of Production and Innovation management*, 3 : 71-85.
- DANNEELS, E. (2002), « The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences », *Strategic Management Journal*, vol. 23, May, pp. 1095-1121.
- DAVID, A. (2004), « Les connaissances en gestion : devons-nous choisir entre scientificité et actionnabilité ? » in SAVALL, H. ; BONNET, M. ; PERON, M. *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*, pp. 851-876.
- DE JONG, J. ; VERMEULEN, P. (2006), "Determinants of Product Innovation in Small Firms : A Comparaison Across Industries", *International Small Business Journal*, vol. 24 (6): 587-609.
- DOSI, G.; TEECE, D.J. ; WINTER, (1990), « Les frontières des entreprises », *Revue d'économie industrielle*, 1<sup>ier</sup> trimestre.
- HATCHUEL, A. ; LE MASSON, P. (2001), « Innovation répétée et croissance de la firme. Micro-économie et gestion des fonctions de conception », *Rapport final de recherche du programme « Enjeux économiques de l'innovation »*, Paris, CNRS-Ecole des Mines.

- HAUSMAN, A. (2005), « Innovativeness among small businesses : Theory and propositions for future research », *Industrial Marketing Management*, vol. 34, pp. 773-782.
- INSTITUT SUPERIEUR DES METIERS (2005), *Le réseau Artisanat-Université*. Cahier de synthèse, 34 pages.
- INSTITUT SUPERIEUR DES METIERS (2007), L'innovation « combinatoire » au cœur de l'artisanat, 23 pages.
- JOURNE-MICHEL, H. ; SCHIEB-BIENFAIT, N. ; CHENE, E. (2006), «Trajectoires d'innovation des entreprises artisanales : analyse des compétences organisationnelles et de réseau mobilisés », *Revue Humanisme et Entreprise*, n°280, pp. 61-78.
- JOURNE-MICHEL, H. ; SCHIEB-BIENFAIT, N. (2008), « La stratégie du potier revisitée », *Gestion 2000*, n°3/08.
- MARCH, J.-G. ; SIMON, H.A. (1991). *Les organisations*, Paris, Dunod, 2<sup>nd</sup>e édition (1<sup>ière</sup> éd. 1964) (*Organizations*, New-York, John Wiley & sons, 1958)
- MARCHESNAY, M. (1997), « Petite entreprise et entrepreneur », *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Editions Economica, pp. 2209-2219.
- NORTH, D. ; SMALLBONE, D. & VICKERS, I. (2001), « Public Sector Support for Innovating SMEs », *Small Business Economics*, vol. 16, pp. 303-317.
- PERRIN, J. (2001) *Concevoir l'innovation industrielle, méthodologie de conception de l'innovation*, Paris, CNRS éditions.
- RAYMOND, L. ; BLILI, S. ; EL ALAMI, D. (2004), « L'écart entre le consultant et la P.M.E. : analyse et perspectives », *Gestion*, vol. 28, n° 4, pp. 52-60
- SALAVOU, H. ; LIOUKAS, S. (2003), « Radical Product Innovations in SMEs : The Dominance of Entrepreneurial Orientation », *Creativity and Innovation Management*, Vol. 12, n° 2, pp. 94-108.
- SAPORTA, B. (1997), « Stratégies des petites et moyennes entreprises » in SIMON, Y. & JOFFRE, P. (dir.). *Encyclopédie de gestion*, tome 3, Économica, 2<sup>nd</sup>e édition, pp. 3105-3128.
- TIDD, J. D. ; BESSANT, J. ; PAVITT, K. (2006), *Management de l'innovation. Intégration du changement technologique, commercial et organisationnel*, Bruxelles, De Boeck.