

# La démarche innovante Une stratégie vitale pour l'entreprise artisanale

Colette Fourcade  
Maître de Conférences HDR  
Université Montpellier I  
ERFI

Marion Polge  
Maître de Conférences HDR  
Université Montpellier I  
ERFI

## **Réseau Artisanat-Université®**

Le Réseau Artisanat-Université® associe, au sein de clubs régionaux, universitaires et dirigeants d'entreprises artisanales. Le projet, animé par l'Institut Supérieur des Métiers, a pour objectif de développer l'effort de recherche appliquée sur l'artisanat et la petite entreprise. Les résultats des travaux sont capitalisés par le biais des annales et diffusés à tous les acteurs économiques.

*ERFI : équipe de, recherche sur la firme et l'industrie université de Montpellier 1*

Annales 2007-2008 – Réseau Artisanat-Université®

## La démarche innovante une stratégie vitale pour l'entreprise artisanale

### Résumé :

Les discussions au sein du Club ont fait émerger deux constats : l'omniprésence d'initiatives à caractère innovant dans l'entreprise artisanale et la spécificité des outils permettant de comprendre la mise en place et le suivi des démarches innovantes.

### Mots clés :

Entreprise artisanale, démarche innovante, relations humaines, stratégies de développement, grilles d'analyse, co-construction.

## The Innovative Process a Vital Strategy for Craft Companies

### Summary:

Discussions within the “*Club du Réseau Artisanat-Université®*” in Languedoc-Roussillon have revealed two observations: the omnipresence of innovative initiatives in craft companies and the specific nature of the tools giving an understanding of the creation and monitoring of innovative processes.

### Keywords :

Craft company, Innovative process, Human relations, Development strategies, Analysis grids, Joint construction.

## Innovatives Vorgehen: Eine vitale Strategie für den Handwerksbetrieb

### **Zusammenfassung :**

In den Diskussionen innerhalb des Club du Réseau Artisanat-Université® von dem Languedoc-Roussillon kristallisierten sich zwei Fakten heraus: die Allgegenwart innovativer Initiativen im Handwerksbetrieb und die Spezifität der Instrumente, mit denen innovative Prozesse umgesetzt und überwacht werden können.

### **Stichworte :**

Handwerksbetrieb, innovatives Vorgehen, menschliche Beziehungen, Entwicklungsstrategien, Analysetabellen, Cokonstruktion.

## La Innovación y el diseño, las dinámicas en el corazón de la empresa artesanal

### **Resumen:**

Las investigaciones desarrolladas en particular en el Club du Réseau Artisanat-Université® de los Países del Loira sobre la innovación en el artesanado ponen de relieve la importancia de las rutinas colaborativas, la imbricación de regímenes diseño y de innovación variados, así como el papel del directivo como gestor y mediador interno-externo.

### **Palabras clave :**

Innovación, Diseño, Competencias, Rutinas.

## Synthèse :

Le travail de co-construction mené à l'intérieur du Club s'ordonne selon trois directions :

- la détermination d'un cadrage terminologique de l'innovation,
- la présentation de grilles de lecture,
- l'application des grilles aux membres du club.

### I. LE CADRAGE TERMINOLOGIQUE

L'innovation peut être définie comme "*quelque chose de nouveau pour l'entreprise*". La réflexion menée en commun à partir de cette définition a conduit à passer du terme d'innovation à l'expression plus dynamique de *démarche innovante*. Cette approche offre une triple caractéristique analytique.

#### L'innovation en tant que système

L'innovation est considérée dans la littérature techniciste comme un ensemble de procédures ou de processus linéaires avec rétroactions. Elle consiste à suivre des étapes d'apprentissage et de créativité conduisant à une nouvelle configuration clairement identifiable. Dans une autre logique, Damanpour (1996) explique que l'innovation est intégrée dans l'organisation dont la complexité accroît les phénomènes de contingence.

Suivant les réflexions de Senge (1990 ; 1999) sur l'organisation apprenante, les travaux sur la complexité et la systémique (Lemoigne, 1990 ; Avenier, 2000) montrent bien comment l'innovation naît dans un contexte de construction partagée et d'apprentissage en équipe.

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

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

#### L'innovation en tant que démarche

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

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

Pour caractériser ce basculement, les artisans ont retenu le terme de *démarche innovante*. Le point central du questionnement se situe au niveau de l'engagement et de l'aptitude à innover et non dans la mise en œuvre. Selon les auteurs de l'approche fondée sur les ressources, la capacité dynamique de développement d'une innovation correspond à l'aptitude à générer cette innovation (Subramaniam et Youndt, 2005).

En valorisant et en exploitant une disposition au changement, le dirigeant crée une flexibilité collective (Georgsdottir et Getz, 2004) de développement puis d'adoption de nouvelles pratiques, produits, ou formes organisationnelles (West, 1987).

### **La démarche innovante ancrée dans les relations humaines**

Ce dernier point de notre cadre de réflexion apparaît essentiel à un double titre :

- il concrétise la référence à l'approche fondée sur les ressources ;
- il élargit l'ancrage théorique à de nouvelles approches.

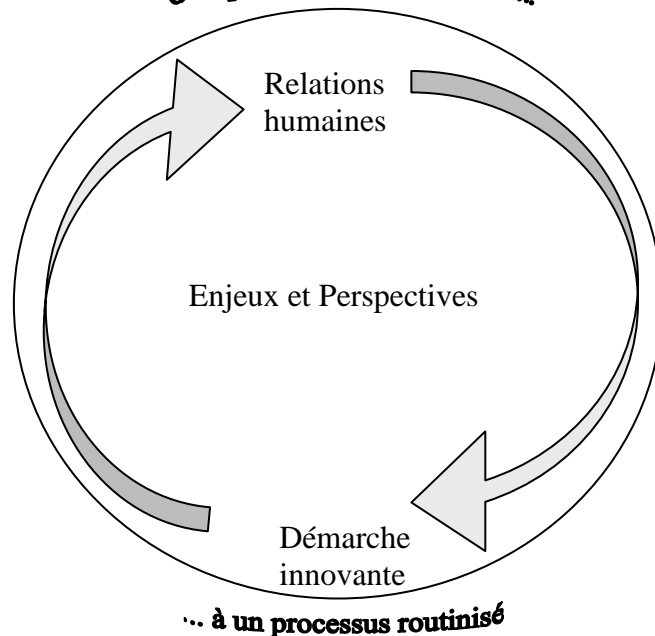
L'approche RBV (*Resource Based View*) souligne le rôle du collectif organisationnel dans l'apprentissage et la création de nouvelles aptitudes : elle place ainsi la relation humaine au cœur de la valorisation de l'innovation. L'étude des entreprises artisanales implique le nécessaire dépassement de cette vision : la forte perméabilité de l'entreprise à son environnement limite la distinction entre les relations humaines internes et externes à l'entreprise.

Dans cette optique, nous mobilisons les travaux expliquant la construction d'un capital social (Granovetter, 1995) et la délimitation d'un territoire stratégique afin de comprendre le rôle des relations humaines pour l'artisan innovateur.

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

D'où l'exigence d'une approche tridimensionnelle de l'innovation : une dimension globale, une dimension stratégique, une dimension prospective, que nous synthétisons à travers la présentation d'un ***cercle vertueux du système innovatif*** (**figure 1**). Une première version de ce cercle avait fait l'objet de discussions lors du séminaire du 17 mars 2008 : une nouvelle version, amendée et recomposée, permet l'explicitation de la liaison entre relations humaines et démarche innovante à partir de la dynamique d'un processus évolutif et temporalisé.

**Figure 1**  
**Le cercle vertueux du système innovatif**  
**d'un processus expérimental...**



A partir du cadrage terminologique, nous proposons des outils opérationnalisables, avec l'objectif de guider les dirigeants dans leurs choix de démarches innovantes et dans la mise en œuvre de mécanismes de valorisation des relations humaines pour soutenir ces démarches. Co-construits par les membres du club, ces outils prennent la forme de grilles d'analyses.

## II. LA CO-CONSTRUCTION DES GRILLES D'ANALYSE

Deux grilles explicitent la construction et le fonctionnement du *cercle vertueux* (figures 2 et 3)

La première explique la construction d'un cercle vertueux à partir des relations humaines : 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 (figure 2). Nous nommons cette grille "**Catalyse** " ?

Les répercussions des relations humaines sur la démarche innovante de l'entreprise déterminent quatre champs d'application.

### **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**.

### **Implications pour la structure de l'activité**

Poursuivons l'exemple du recrutement : les évolutions survenues sur le plan décisionnel impactent un remodelage dans les activités.

Les compétences distinctives de l'entreprise restent inchangées, mais les ressources stratégiques mobilisées pour les développer font l'objet d'une recombinaison. En d'autres termes, **une démarche innovante opérationnelle** est opérée.

### **Implications pour l'organisation**

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

L'impact de la nouvelle relation humaine sur la dimension organisationnelle de l'entreprise ne se traduit pas comme 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**.

### **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 sources d'autres démarches innovantes ?

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

- les relations humaines (en l'occurrence la relation humaine) se trouvent au cœur de la démarche innovante perçue comme un système. Il ne s'agit pas seulement d'une relation bilatérale entre l'humain et la démarche, mais d'un phénomène en cascade, mais aussi en boucle : une relation humaine peut entraîner une grappe de démarches innovantes liées entre elles,
- réciproquement, sur le plan professionnel, un nouveau recrutement peut faire évoluer ses relations avec ses partenaires. Comme un effet miroir, les démarches innovantes conditionnent l'évolution des relations humaines.

La seconde grille, que l'on pourrait nommer "**grille impulsion**" analyse la construction d'un cercle vertueux à partir de la démarche innovante même : l'innovation (au sens retenu dans notre analyse) impacte les relations humaines ; les conséquences peuvent être approchées en termes quantitatifs (nombre de relations humaines), mais aussi et surtout qualitatifs : nature de ces relations, intensité, diversité.

Dans cette optique, la démarche innovante est perçue comme **impulseur** des relations humaines. Les conséquences prennent alors plusieurs aspects, qui doivent être reliés entre eux (figure 3) :

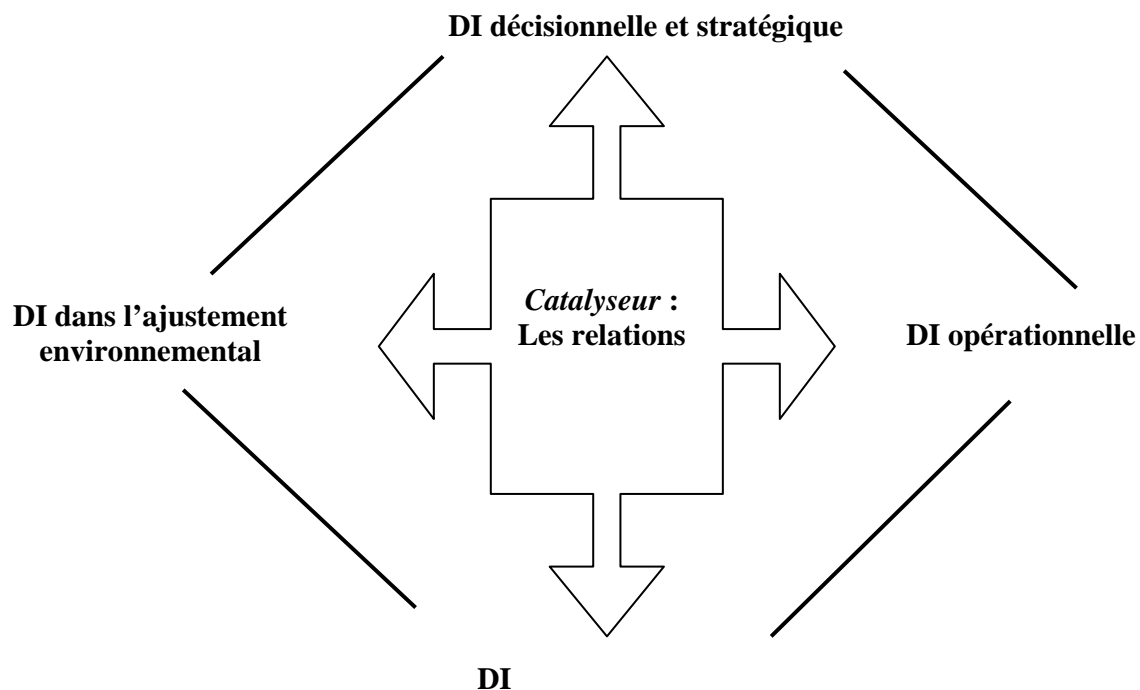
- elle peut induire un changement dans les relations humaines : soit en accentuer la **diversité** ou bien au contraire susciter un **recentrage**. Les raisons apparaissent multiples : recherche de nouveaux partenaires, de nouveaux clients, protection technique, préservation d'un secret de fabrication...
- en relation avec cet effet, une modification du **nombre de relations humaines** (en interne ou en externe) peut intervenir : multiplication des contacts, augmentation/réduction d'effectif, sélection des contacts...
- une modification dans le nombre peut être mis en relation avec un changement de **nature des relations humaines** : un petit nombre d'interlocuteurs très proches ou bien de nombreuses relations plus lâches, quelques interlocuteurs de confiance et de nombreux interlocuteurs plus occasionnels... Le nombre et la nature des relations humaines représentent deux variables étroitement liées et directement concernées par l'existence d'une démarche innovante.
- de la nature formelle, informelle, de confiance ou contractuelle découle une nouvelle variable : **l'intensité de la relation**. Un renforcement de la relation peut intervenir, mais aussi une dénaturation, voire une destruction ou encore un effet de substitution, comme conséquence de la démarche innovante.

On comprend que ces deux grilles constituent deux prismes d'analyse d'une même réalité apparaissant en symétrique, elles satisfont ainsi la dimension globale de l'analyse.



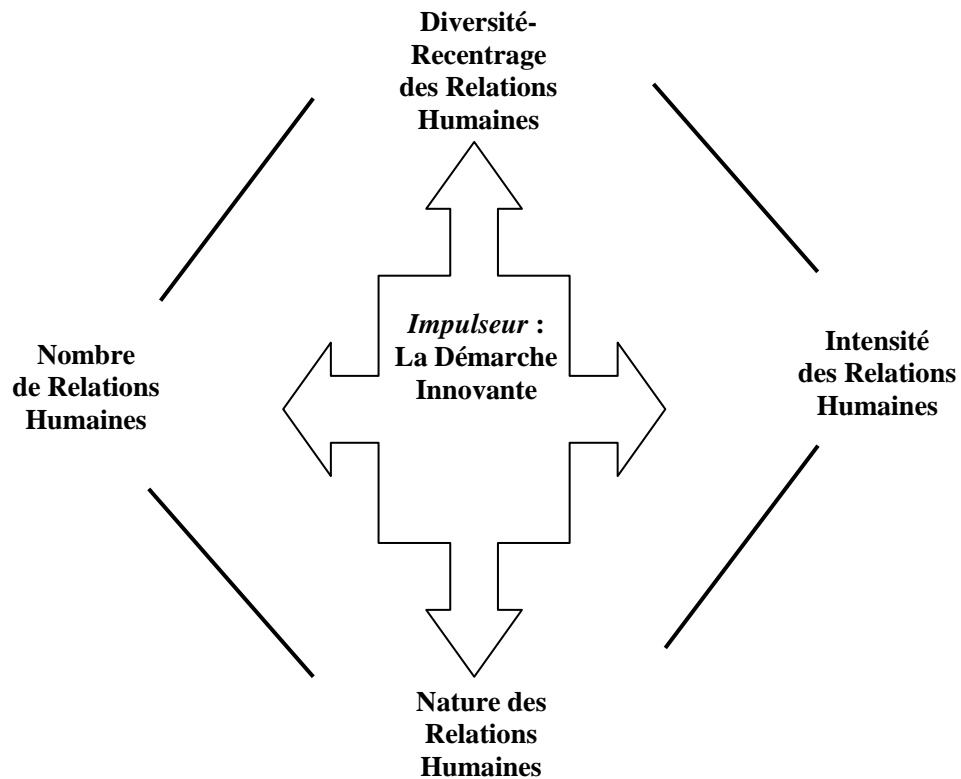
**Figure 2 : la grille Catalyse**

**Les relations humaines en tant que catalyseur de la Démarche Innovante**



**Figure 3 : la grille Impulsion**

**La Démarche Innovante en tant qu'Impulseur des Relations Humaines**



### **III. L'APPLICATION DES GRILLES**

A partir des interviews réalisées en face à face avec les artisans, quatre séries de grilles ont été construites, et leur ont été proposées : nous avons ainsi testé l'effet miroir, caractéristique des travaux du Club. La déclinaison des grilles selon les caractéristiques respectives de l'entreprise et de l'entrepreneur permet de faire apparaître les facteurs clés de catalyse et d'impulsion dans chacun des cas.

Ces applications ont permis de démontrer la forte relation entre démarche innovante et relations humaines, selon les deux facettes d'une même réalité : démarches innovantes initiées par les relations humaines / relations humaines déclenchées par la démarche innovante.

A titre d'illustration, nous détaillons ici le cas de M. Lintanf pour mettre en application les grilles proposées.

**Marc Lintanf**

*Grille Catalyse*

Catalyseur : la formation qualité comme moyen de développer des relations humaines :

Dirigeant d'une entreprise de travaux acrobatiques<sup>1</sup>, Marc Lintanf a lancé une formation qualité en aspirant à une meilleure cohésion de son équipe et à une clarification du mode de fonctionnement pour tous. Il a considéré cette initiative comme un moyen de consolidation des relations humaines dans son entreprise. Son initiative n'a pas eu les résultats escomptés en ce qui concerne la qualité, mais elle a entraîné un système de démarches innovantes touchant l'ensemble de l'entreprise :

- **une réflexion sur les raisons d'agir et le sens de l'action** : à titre personnel l'effort nécessaire à la rédaction de fiches de suivi a conduit le dirigeant à considérer ses initiatives dans leur ensemble et à opérer une hiérarchisation entre elles.
- **la retranscription des actes** : sur le plan opérationnel, la démarche innovante a pris une tournure différente. Le manque de temps et de rigueur a limité les retranscriptions régulières. Les informations recueillies sur les fiches manquent certes de fiabilité, mais l'effort de mémorisation et de communication de chacun modifie la manière de travailler. La traduction opératoire ne s'exprime pas à travers la formalisation, mais débouche sur une meilleure communication,
- **partage des savoirs et préservation des savoir-faire** : la démarche innovante organisationnelle s'avère la plus marquante dans cette démarche. A la défiance succède une plus grande confiance car chacun des membres de l'équipe comprend mieux le comportement des autres,
- **meilleure adaptation aux nouveaux chantiers difficiles** : les trois démarches que nous venons d'évoquer ont convergé vers un résultat que le dirigeant n'avait pas anticipé. Les équipes de travail se trouvant confrontées à des difficultés sur le chantier ont plus facilement échangé et réfléchi ensemble pour adapter leurs techniques.

Cet exemple montre que la démarche innovante peut émerger dans une dimension inattendue par le dirigeant et en revanche n'avoir qu'une traduction modérée au niveau initialement espéré.

La démarche innovante s'exprime sous la forme d'une stratégie émergente elle exige donc une attitude ouverte dans la réflexion et beaucoup de souplesse dans les décisions.

---

<sup>1</sup> *Travaux acrobatiques* : par exemple nettoyage de grandes surfaces vitrées en utilisant des procédures de rappel, comme en haute montagne.

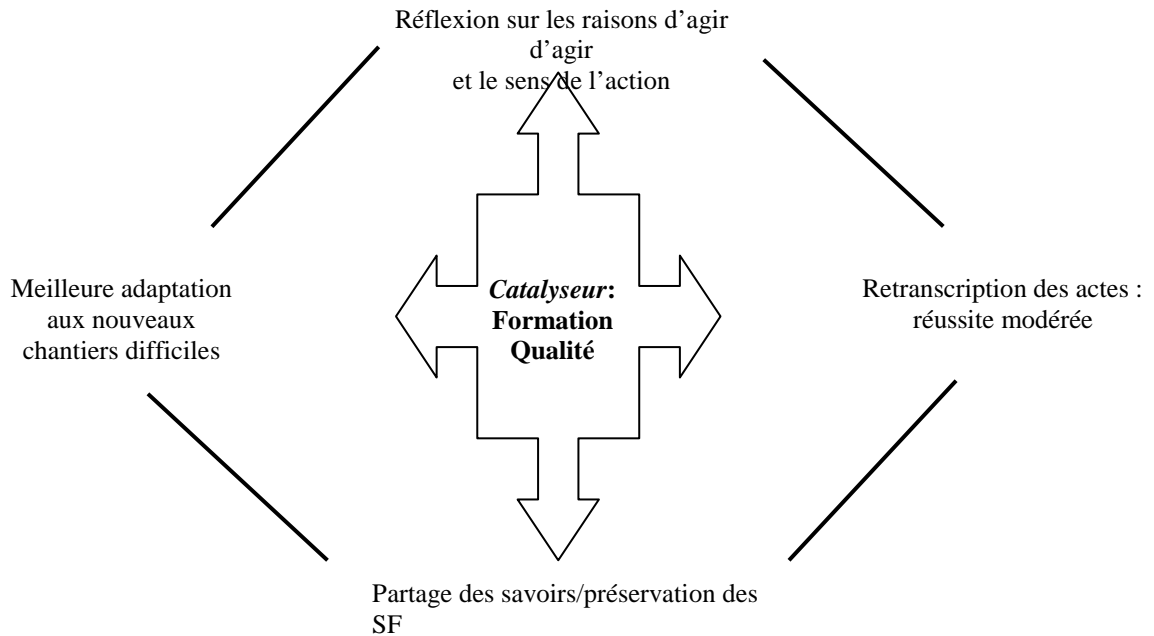
*Marc Lintanf*  
*Grille Impulsion*

Impulseur : la démarche qualité en tant que démarche innovante :

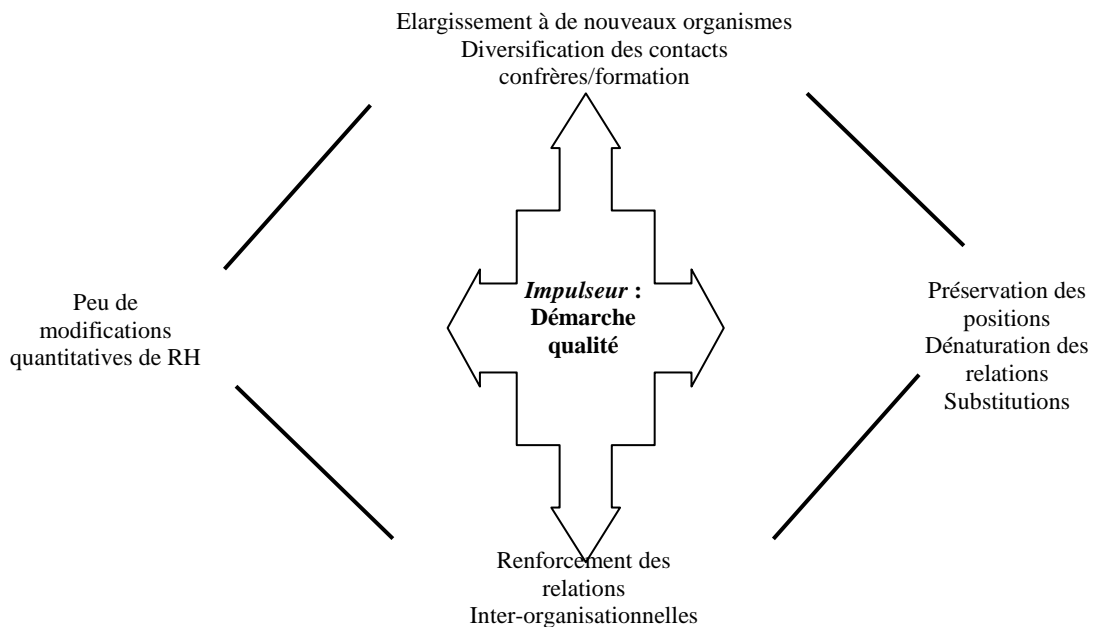
Examinons le même cas selon une posture différente : la démarche qualité est considérée dans ce secteur comme une démarche innovante. Elle mobilise des outils impliquant des comportements nouveaux sur les plans décisionnels et fonctionnels de l'entreprise. A partir de cette démarche un système de changement des relations humaines est généré :

- **élargissement à de nouveaux organismes et à de nouveaux contacts** afin de connaître les normes, les procédures et les formations. Les échanges qui s'ensuivent apportent de nouvelles informations entraînant diverses réactions parmi les membres de l'entreprise,
- **préservation des positions, dénaturation des relations, substitution** : les réactions des salariés sont de nature prudente, chacun redoutant une stratégie dissimulée derrière la démarche qualité. La première réaction a été de préserver les positions respectives pour ensuite développer de nouvelles formes de concertation,
- **renforcement des relations inter-organisationnelles** : les changements opérés dans les comportements facilitent le travail avec d'autres entreprises et d'autres organismes. L'insertion dans le territoire s'opère également plus aisément en raison de la mise en place d'une démarche qualité,
- **nombre stable de relations humaines** : les évolutions sont notables sur le plan qualitatif, mais quantitativement le dirigeant ne repère pas de changement significatif.

**Figure 4**  
**Grille catalyse M. Lintanf**  
**Catalyseur les relations humaines**



**Figure 5**  
**Grille impulsion M. Lintanf**  
**Impulseur la Démarche Innovante**



## VI. Conclusion et perspectives

Le chantier que nous venons d'achever apparaît très prometteur. Il montre la richesse du concept d'innovation en tant qu'axe de recherche et la diversité des angles d'approche tant académiques qu'opérateurs. Les résultats dégagés permettent de formuler trois conclusions d'étape :

- *la spécificité* de la démarche innovante en artisanat semble avérée. Le processus de valorisation systémique et émergent confirme qu'il est difficile d'appliquer les outils traditionnels de l'analyse standard dans ces entreprises,
- *la complexité* des phénomènes qui impliquent l'ensemble de l'entreprise et ne peuvent faire l'objet d'un traitement individualisé. Cet aspect témoigne de la richesse du domaine d'analyse, mais entraîne des difficultés dans la conception d'outils d'aide à la décision et à l'accompagnement,
- *le caractère émergent de la stratégie* place la réussite de la démarche entre les mains du dirigeant. L'exemple de Marc Lintanff apparaît comme un cas d'école : sa capacité à repérer les effets détournés de son initiative initiale permet de faire émerger une démarche innovante de nature et de portée inattendues. Dans cette perspective, on comprend la difficulté d'envisager des prescriptions procédurales d'innovations à destination des entreprises artisanales.

Le travail que nous avons réalisé offre des éléments nouveaux et prometteurs. Notre satisfaction est toutefois tempérée par le sentiment de ne pas avoir véritablement épuisé le thème de la démarche innovante. Pour cette raison, le club Languedoc-Roussillon poursuivra l'exploration de ce sujet au cours de son cycle de travail 2008-2009.

### Liste des entreprises impliquées

Christiane	ALONSO	Confiserie
Bruno	BARASCUT	Maître-Artisan Menuisier (vente et pose de parquet/habillage d'escaliers)
Jean-Louis	BOSSARD	Électronicien
Jean-Claude	FARGUES	Fargues Menuiserie
Stéphane	GOUVERNEUR	EXTREM'VISION (conception de matériel spécifique à la prise de vue terrestre, aérienne et sous marine)
Nadège	HODOR	NAHO Cosmétiques
Jean-Marc	LANRENS	Boulangier
Marc	LINTANF	Mise en sécurité
Fabrice	NICOT	Conception, développement, fabrication de matériels médical
Marie-Pierre	PARET-GRIS	Mécanique de précision
Gérard	POURET	Traiteur
Jean-Luc	VASSEUR	Menuisier
Marie-Laure	VIDAL	Artisan - Dirigeant

## Bibliographie

- Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, in Alter N. (sous la direction), PUF, 275 p.
- Avenier M.J. (2000), *Ingénierie des pratiques collectives*, Paris, l'Harmattan.
- Barney J. B. (1990), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, V 1 p 99-120.
- Barrand, J. & H. Goy (2005), « Les apports de la prospective aux approches cognitives de la stratégie en PME », *Revue Internationale PME*, Vol 18 n°2, p 109-139.
- Barreyre P.Y. (1980), « Typologie des innovations », *Revue Française de Gestion*, Janv-Fev, p9-15.
- Bootz, J.P. (2005), « La prospective, un outil de création de connaissances : perspective cognitive et observation participante », *Finance Contrôle et Stratégie*, Vol 8 n°3, Sept, p5-27.
- Carrero V., J.M Peiro et M. Salanova (2000), « Studying radical organizational innovation through grounded theory », *European Journal of work and Organizational Psychology*, V 9 n°4, p 489-514.
- Cheng Y.T. et A.H. Van de Ven (1996), "Learning the innovation journey : order out of chaos ?" *Organization Science*, V 7 n°6, p 593-614.
- Choffray J.M. et F. Doray (1983), *Développement et gestion des produits nouveaux, Concepts, méthodes et applications*, Paris, Mac Graw Hill, 156 p.
- Claveau, N. & Tannery, F. (2002), « La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs », Chapitre 4 in Mourgues et coll, *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, Paris, MES, p 121-150.
- Damanpour F. (1987), "The adoption of technological, administrative and ancillary innovations : impact of organizational factors", *Journal of Management*, Vol 13, p 675-688.
- Damanpour F. (1996), "Organizational Complexity and innovation : developing and testing multiple contingency models", *Management Science*, V 42 n°5, p 693-716.
- David, A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », Chapitre 8 in A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, FNEGE, p 193-213.
- Dewar R.D. et J.E. Dulton (1986), "The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis", *Management Science*, V 32, p 1422-1433.
- Dussauge P. et B. Ramanantsoa (1987), *Technologie et stratégie d'entreprise*, Paris, McGraw-Hill.
- Eisenhardt K. M. et J.A. Martin (2000), « Dynamic capabilities : what are they ? », *Strategic Management Journal*, V 21, p 1105-1121.
- Eisenhardt K.M. et J.A. Martin (2000), « Dynamic capabilities : what are they ? », *Strategic Management Journal*, V21, p 1105-1121.
- Fabi B, L. Raymond et R. Lacoursière (2007), « La GRH, levier du développement stratégique des PME », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 65, p 41-56.
- Farzmand A. (2004), "Innovation in strategic human resource management : Building capacity in the age of globalization", *Public Organization Review*, V4 n°1, p 3-24.
- Fernex-Walch et F. Ramon(2006), *Management de l'innovation*, Vuibert Gestion, 376 p.



- Georgsdottir A.S. et I. Getz (2004), "How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organizations", *Creativity and Innovation Management*, V 13 n°3, p 166-175.
- GEST (1986), *Grappes technologiques, les nouvelles stratégies d'entreprises*, Paris, McGraw-Hill.
- Granovetter M. (1995), «La notion d'embeddedness», in Jacob A. et Verin H., *L'inscription sociale du marché*, L'Harmattan, Paris, p11-21.
- Grant R.M. (1991), «The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation», *California Management review*, Printemps, p 11-135.
- Hart S. (1996), *New product development : A reader*, Londres, The Dryden Press.
- Helfat C. et M.A. Peteraf (2003), «The dynamic resource-based view : capability lifecycles», *Strategic Management Journal*, V 24, p 997-1010.
- Katila R. et S. Shane (2005), "Chen does lack of resources make new firms innovative", *Academy of Management Journal*, V48, p 814-829
- Kitzinger, J. & R.S. Barbour (1999), The challenge and promise of focus groups, in Barbour, R.S. & Kitzinger, J. (Eds), *Developping Focus Group Research*, Thousand Oaks and London, Sage.
- Kontoghiorghes C, S.M. Awbrey et P.L. Feuring (2005), "Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation and organizational performance", *Human Resource Development Quartely*, V 16 n°2 p 185-211.
- Lavie D. (2007), "The competitive advantage of interconnected firms : an extension of the resource-based view", *Strategic Management Journal*, V 31 n°3, p 638-658.
- Le Moigne (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod.
- Lê P. et P. Rivet (2007), *Piloter et réussir l'innovation en entreprise*, Maxima, 292 p.
- Lieberman M.B. et D.B. Montgomery (1988), «First mover advantage », *Strategic Management Journal*, été, p 41-58.
- Lieberman M.B. et D.B. Montgomery (1998), «First mover (dis)advantages : retrospective and link with the resource based view », *Strategic Management Journal*, p 1111-1125.
- Loitier T. et A. Tellier (1999), *Gestion de l'innovation*, Caen EMS.
- Marchesnay M. (2007), "L'hypofirme, vivier et creuset de l'innovation hypermoderne", *L'innovation*, n°27.1, p147-161.
- Martinet A.C. (2003), « Stratégie et innovation », in Mustar P. et H. Penan (dir.), *Encyclopédie de l'innovation*, Economica.
- Miles M. and Huberman, A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Motwani J. T. Dandridge, J. Jang et K. Soderquist (1999), « Managing innovation in french small and medium sized enterprises », *Journal of Small Business Management*, V 37 n°2, p 106-114.
- Nelson R.R. et S.J. Winter (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Boston.
- Parturel R. et K. Richomme-Huet (2007), « Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale ? », *Revue de l'entrepreneuriat*, V6 n°1, p 29- 52.
- Penrose E.T. (1959), *The theory of growth of the firm*, Basil Blackwell.

- Picard C. et C. Thévenard-Puthod (2004), « La reprise de l'entreprise artisanale : spécificité du processus et de conditions de sa réussite », *Revue Internationale PME*, Vol 17 n°2, p 93-121.
- Polge M. (2008), « Le développement incrémental de l'entreprise artisanale : La tradition comme levier d'innovation ? », *Gestion 2000*, n°3/08, Mai-juin.
- Schieb-Bienfait N. (2003), « L'analyse stratégique à l'épreuve des faits : étude de cas d'une petite entreprise artisanale en mutation », *Revue International PME*, V 16 n° 12, p 133-163.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. and Smith, B. (1999) *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*, New York: Doubleday/Currency).
- Senge P. (1990), *The fifth discipline*, Parperback edition, 413 p.
- Siggelkow N. (2007), « Persuasion with case studies », *Academy of Management Journal*, V 50, n° 1, p 20-24.
- Subramaniam M. et M.A. Youndt (2005), "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities", *Academy of Management Journal*, V 48 n°3, p 450-463.
- Teece D.J. (2007), "Explicating capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, V 28, p 1319-1350.
- Teece D.J. (2007), «Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance», *Strategic Management Journal*, V 28, p 1319-1350.
- Teece D.J., G. Pisano et A. Shuen (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, V 18, p 509-533.
- Teece D.J., R.P. Rumelt, G. Dosi et S. Winter (1994), « Understanding corporate coherence, theory and evidence », *Journal of Economic Behavior and organization*, p 1-30.
- Tsai W. (2001), "knowledge transfer in intraorganizational networks : effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", *Academy of Management Journal*, V 44, p 996-1004.
- Tsai W. et S. Ghoshal (1998), "Social capital and value creation : the role if intrafirm networks", *Academy of Management Journal*, V 41 p 464-476.
- Wernerfelt B. (1984), « A resource-based view of the firm : ten years after », *Strategic Management Journal*, V 5, p 171-180.
- West M.A. (1987), "Role innovation in the world of work ", *British Journal of Social Psychology*, V26 p 305-315.
- West M.A. et M.M. Altink (1996), Innovation at work : individual, group, organizational, and socio-historical perspectives", *European Journal of work and organizational psychology*, V5 n°1, p 3-11.

### **Liste des travaux publiés par les universitaires en relation avec le club Languedoc-Roussillon**

#### Articles dans des revues à comité de lecture :

- FOURCADE C. et M. POLGE (2006), « Le développement de l'entreprise artisanale comme vecteur d'innovation », *Humanisme et entreprise*, n°280, Décembre.
- MARCHESNAY M. (2008), « Le cas entrepreneurial : retour à la maïeutique », *Revue*

*Française de Gestion* Vol 34- N° 185- juin-juillet 2008, Pages 175 à 190 Dossier « L'entrepreneuriat en action » (en codirection avec E-M Hernandez).

MARCHESNAY M., (2008), « L'hypofirme, vivier et creuset de l'innovation hypermoderne », In : *Revue Innovation* n°27, Pages 147 à 163

POLGE M. (2008), « Diversité des entreprises artisanales en développement », *Revue management et Avenir*, Octobre.

POLGE M. (2008), « Le développement incrémental de l'entreprise artisanale : La tradition comme levier d'innovation ? », *Gestion 2000*, A paraître, n°3/08, Mai-juin.

POLGE M. (2008), « Les stratégies entrepreneuriales de développement : le cas de l'entreprise artisanale », *Revue Française de Gestion, Dossier l'Entrepreneuriat en action*, A paraître.

#### Communications dans des colloques et des congrès à comité scientifique :

FOURCADE C et M. POLGE (2007), « Le développement incrémental de l'entreprise artisanale : Des innovations dans la tradition ? », *Atelier AIMS innovation et Tradition*, Mai, Angers.

FOURCADE C et M. POLGE (2006), « Artisanal Enterprise Development: vector of Organizational Innovation », *Institute of Small Business and entrepreneurship, "Entrepreneurship and SME Development"*, 29<sup>th</sup> National Conference, Cardiff, November.

FOURCADE C et M. POLGE (2006), « Le développement de l'entreprise artisanale comme vecteur d'innovation organisationnelle », *Forum de l'innovation*, Dunkerque, septembre.

FOURCADE C. et M. POLGE (2004), « Club de dirigeants artisans en Languedoc-Roussillon : un essai de méthodologie participative et prospective », *Colloque International, Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*, Lyon, 18-20 Mars.

FOURCADE C. et M. POLGE (2004), « The development of small businesses through a club of managers », *Institute of Small Business Affairs, "Entrepreneurship and SME Development, 27<sup>th</sup> National Conference*, Newcastle, November.

#### Communication doublement primée :

- Prix de la meilleure communication de l'atelier : "**Transfert de connaissances et d'aptitudes**"

- "**Best Practitioner Contribution**", financée par : Wood Holmes Group Award

MARCHESNAY M., (2006), « L'entrepreneur français au dix-neuvième siècle : entre le (dis)cours magistral et le (dis)cours historique » *CIFPME Fribourg*, octobre 2006 ( à paraître avec modifications dans la *Revue Française de Gestion*)

MARCHESNAY M., (2006), « L'hypofirme : vivier et creuset de l'innovation hypermoderne », *Forum de l'Innovation*, Dunkerque, septembre 2006 (publié dans *Boutillier et Uzunidis, op. cit.*)

MARCHESNAY M. (2005), « La transmission d'entreprises dans l'artisanat : quels outils, quels moyens ? » *Journées de l'artisanat, Institut Supérieur des Métiers*, Paris, 3 octobre 2005

POLGE M. (2007), « Diversité des formes de développement en TPE : Le cas de l'entreprise artisanale », *Les Rencontres de la Diversité*, Corte, Octobre.

POLGE M. (2006), « Méthodologie de création d'une communauté d'intelligence : Le cas d'un Club de Dirigeants artisans », *CIFEPME*, Fribourg, Octobre.

POLGE M. (2004), « Les transmissions d'expériences intra et inter-entreprises et les choix de développement : Le cas d'une Petite Entreprise Artisanale », *Colloque Transmission d'entreprise : état des lieux et perspectives*, Montpellier, Novembre.

POLGE M. et S. LOUP (2004), « Le dirigeant-artisan, un développement par des stratégies individuelles et collectives : Illustration par une étude de cas », *Congrès International Francophone de l'Entrepreneuriat et de la PME*, Montpellier, Octobre.

#### Participations à des ouvrages collectifs :

JANSSEN F. et M. POLGE (2008), « L'artisan face aux changements : une mise en perspective des « Paroles d'artisans » », in Bayad M. et C. Schmitt, *Paroles d'artisans*, Presses Universitaires de Nancy, Nancy, Février.

#### Papiers de recherche

FOURCADE C. et M. POLGE (2006), « Méthodologie de co-construction d'outils d'aide à la décision en artisanat : l'exemple des décisions induites par le développement », *Journée de Recherche en Artisanat*, Cahiers ERFI Volume 12, N° 3, Tome 2.

#### Activités de recherche

- **Colette Fourcade et Marion Polge : rédactrices invitées : un numéro spécial de la *Revue Internationale PME* : « Les petites entreprises de métier »**  
Vol n°19, n°s 3 et 4, Décembre 2006.
  
- **Atelier de Recherche : « les TPE Artisanales en Devenir » 19 Mai 2005**  
Co- responsable de l'atelier avec Mme Colette Fourcade (Maître de Conférences HDR, Montpellier I)  
Cet atelier vise à rassembler les chercheurs français qui étudient le secteur de l'artisanat. Le rapprochement national Entreprise-Université mené par l'ISM tend étendre les travaux de recherche sur ce domaine.

Cet atelier a donné lieu à la publication de deux cahiers de recherche ERFI : Volume 12, N° 3 Tomes 1 ( p. 1-133) et 2 (p. 135-262).