

# L'Innovation et la conception, les dynamiques au cœur de l'entreprise artisanale

Emmanuel CHENE,  
Maître de Conférences associé  
Institut d'économie et de management de Nantes - IAE

Jean-Claude BOLDRINI  
Docteur en Sciences de Gestion  
Institut d'économie et de management de Nantes - IAE

Hélène JOURNE-MICHEL  
Maître de Conférences  
Institut d'économie et de management de Nantes - IAE

Brigitte CHARLES-PAUVRES  
Maître de Conférences  
Institut d'économie et de management de Nantes - IAE

Nathalie SCHIEB-BIENFAIT  
Maître de Conférences  
Institut d'économie et de management de Nantes - IAE

Caroline URBAIN  
Maître de Conférences  
Institut d'économie et de management de Nantes - IAE

## **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.

## L’Innovation et la conception, les dynamiques au cœur de l’entreprise artisanale

### **Résumé :**

Les recherches portées notamment au sein du Club des Dirigeants des Pays de la Loire sur l’innovation dans l’artisanat mettent en évidence l’importance des routines collaboratives, l’imbrication de régimes de conception et d’innovation variés ainsi que le rôle du dirigeant en tant que manager et médiateur interne-externe.

### **Mots clés :**

Innovation, Conception, Compétences, Routines.

## Innovation and Design, the Dynamic at the Heart of Craft Companies

### **Summary:**

Research carried out in Pays de Loire, particularly within the “*Club du Réseau Artisanat-Université®*”, on innovation in the craft industry demonstrates the importance of collaborative routines, the overlapping of various design and innovation regimes and the role of the head of the company as manager and internal-external mediator.

### **Keywords:**

Innovation, Design, Skills, Routines.

## Innovation und Konzeption, die Triebkräfte im Herzen des Handwerksbetriebs

### **Zusammenfassung:**

Die Forschungsarbeiten vor allem im Rahmen des Club du Réseau Artisanat-Université® von den Pays de Loire über Innovation im Handwerk betonen die Bedeutung von Teamwork-Routinen, die Verflechtung verschiedener Konzeptions- und Innovationssysteme sowie die Rolle des Betriebsleiters als Manager und interner-externer Mediator.

### **Stichworte:**

Innovation, Konzeption, Kompetenzen, Routinen.

## 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

Les artisans revendiquent une image moderne, celle de « *laboratoires d'idées et de pratiques nouvelles* ». C'est sur cette base qu'un travail national de recherche a été engagé. Dans les Pays de la Loire un club de dirigeants et d'universitaires travaille depuis 2004 sur la conception-innovation dans l'entreprise artisanale.

Soucieux de mettre en place une démarche de travail progressive, participative voire collaborative, les travaux sont menés de manière à favoriser le dialogue via des allers-retours permanents entre les travaux des universitaires et les pratiques des artisans.

A cet effet, la démarche s'est articulée autour des étapes suivantes :

Etapes / séminaire	Objectifs	Déroulement	Apports / Contributions
<b>Etape 1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- valider le guide d'entretien sur l'innovation</li><li>- cerner le périmètre de l'innovation et les variables clefs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- travaux par groupes mixtes à partir du premier guide d'entretien</li><li>- synthèse des échanges</li><li>- discussion</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- collecte des données sur l'innovation dans l'univers des métiers</li><li>- clarification des concepts de conception, innovation</li><li>- élaboration d'un cadre d'analyse à partir des variables repérées</li></ul>
<b>Etape 2</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- cerner le périmètre de la conception en milieu artisanal ;</li><li>- valider le guide d'entretien sur la conception</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- présentation d'un cadre global de l'innovation</li><li>- travaux par groupes mixtes à partir du deuxième guide</li><li>- discussion</li><li>- synthèse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- approfondissement de la question de l'articulation entre la conception et l'innovation</li><li>- identification des modèles de conception de l'entreprise artisanale</li></ul>
<b>Etape 3</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- connaître les réseaux de l'innovation dans l'artisanat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- analyse des dispositifs des réseaux d'innovation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- cerner les enjeux de la conception et de l'innovation au niveau institutionnel</li></ul>
<b>Etape 4</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- conduire une enquête exploratoire sur les pratiques de gestion de la conception et de l'innovation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- entretiens avec des artisans ayant suivi le programme <i>Qualité A</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- identification des processus de conception / innovation</li></ul>
<b>Etape 5</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- confronter les terrains et les typologies d'analyse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- réaliser les études de cas des entreprises</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- discuter la pertinence du cadre d'analyse à partir des trajectoires technologiques</li></ul>

**Tableau 1 : tableau récapitulatif des travaux engagés**

La formalisation du travail empirique a été menée à partir d'entretiens, de séminaires et de travaux monographiques portant sur chaque entreprise du club (cf. liste des entreprises impliquées) et sur les pratiques technologiques et organisationnelles qui y règnent. Parallèlement, une analyse des caractéristiques des métiers et des secteurs a été réalisée.

Afin de caractériser les interactions entre conception et innovation, nous avons élaboré une trame d'analyse des situations d'innovation et de conception dans l'entreprise artisanale.

Innovation Conception	Faible	Importante
<b>Faible</b>	<p style="text-align: center;"><b><u>Activité routinière</u></b> Agencement de connaissances existantes</p> <p style="text-align: center;"><i><u>Mots clé :</u> capacité d'adaptation flexibilité agencements spécifiques de modules de base savoir-faire spécifiques fournisseurs habituels améliorations successives</i></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Innovation importée</u></b> Changement de technologie</p> <p style="text-align: center;"><i><u>Mots clé :</u> Innovation de procédé investissement nouvelles technologies / machines différenciation compétitivité nouveaux produits / matériaux veille technologique</i></p>
<b>Importante</b>	<p style="text-align: center;"><b><u>Activité sur mesure</u></b> agencement de connaissances existantes et création de nouvelles connaissances</p> <p style="text-align: center;"><i><u>Mots clé :</u> demande client réponse au besoin spécifique mobiliser de nouvelles connaissances en interne et en externe nouvelles pistes créer de la connaissance mobilisation des réseaux partenariats</i></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Conception innovante</u></b> Réelle rupture, nouveau concept</p> <p style="text-align: center;"><i><u>Mots clé :</u> Innovation de produit rupture anticipation créativité pure partenariats, exploration, nouveaux marchés</i></p>

**Tableau 2 : typologie et mots-clés des couples conception - innovation**

Au cours de l'année, plusieurs séminaires ont été organisés afin de mieux connaître les trajectoires d'innovation d'entreprises artisanales. La compréhension des dynamiques d'innovation, dans ces entreprises, nous a paru être une question centrale tant du point de vue de leur stratégie, que de leur accompagnement à l'innovation. Notre recherche a été guidée par la question : « *Comment l'artisan peut-il développer des ressources favorisant le processus d'innovation et facilitant l'identification des opportunités présentes dans son environnement ?* ».

Afin de mieux comprendre les processus de construction des routines et des compétences nouvelles, nous nous sommes proposé d'éclairer les trajectoires d'innovation de l'entreprise artisanale. Nous avons réalisé plusieurs études de cas au sein d'entreprises du club. Après validation de ces études de cas, nous avons analysé les compétences et les routines favorables à leurs trajectoires d'innovation.

Le travail de recherche a plus particulièrement porté sur l'analyse des routines collaboratives au sein de ces entreprises, sur la diversité des trajectoires d'innovation qui s'y mêlent et sur le rôle du dirigeant artisanal en tant que médiateur interne-externe.

L'observation de ces organisations montre que les routines n'y sont pas figées, elles évoluent par un apprentissage expérimental souvent basé sur le principe d'essais et d'erreurs. Les entreprises artisanales que nous avons étudiées font preuve d'une grande agilité et savent faire évoluer leur offre en s'appuyant sur des savoir-faire et des compétences spécifiques, mais également en saisissant des opportunités liées aux évolutions technologiques et au renouveau des valeurs et des croyances (par exemple le regain d'intérêt pour le naturel ou le retour à la tradition). En analysant les processus d'innovation des entreprises du club, nous avons découvert quelques « faces cachées » de l'innovation artisanale et pu montrer la diversité des formes possibles. L'innovation dans l'artisanat, loin d'être exceptionnelle, relève plutôt d'un phénomène encore mal connu. Nos travaux ont contribué à en éclairer plusieurs aspects : l'importance de routines collaboratives, l'imbrication de régimes de conception d'innovation variés ainsi que le rôle du dirigeant en tant que manager et médiateur interne-externe. Dans ce sens, nous avons saisi l'exemplarité d'artisans sachant impulser en interne une dynamique d'apprentissage et d'autonomie dans leur équipe, afin de mieux être à l'écoute et saisir les opportunités de collaboration avec des partenaires externes. Cela nous amène à nous interroger sur les dispositifs de formation ou de conseil à proposer aux dirigeants et à leurs équipes pour développer les processus d'innovation dans leurs entreprises. Si les entreprises artisanales ne manquent ni d'idées ni de créativité, elles rencontrent par contre, plus que d'autres, des difficultés pour imposer ces innovations sur le marché du fait de leurs ressources limitées. Cela soulève deux questions : celle de la transformation des idées en produits innovants et celle de l'accompagnement des artisans et de leur mise en réseau. Ces questions guideront nos travaux en 2009.

Liste des entreprises impliquées (nom dirigeants – nom entreprises, secteurs d'activité)

	Entreprise	Activité	Année de création	Taille (personnes)
Jean-Yves GAUTIER	Boulangerie GAUTIER	Boulangerie pâtisserie	1995	14
Jacqueline GUERIN	Photographie GUERIN	Photographie	1981	4
Paul GUILLOU	Carrosserie GUILLOU	Carrosserie	1983	5
Sébastien LEGAL	LEGAL GRAVURE	Miroiterie, gravure sur verre	1969	18
Frédéric MILLET	MILLET	Charpente, menuiserie	1870	30
Emilie SIGOIGNET - GIRAUDET	Institut esthéticienne « Ange Beauté »	Institut de beauté	2002	4
Michel SORIN	ABC Gaz	Aménagement de véhicules automobiles	1996	9

## Bibliographie

- Barney, J.B. (1991), « Firm resources and Sustained Competitive Advantage », */Journal of Management/*, 17:1, 99-120.
- Chanal, V., Mothe, C. (2004). « Quel design organisationnel pour combiner innovation d'exploration et innovation d'exploitation », /13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS,/ Normandie, Vallée de Seine, 2-4 juin.
- Cohen, M.D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidi, M., Marengo, L., Warglien, M., Winter, S. (1996), « Routines and other recurring Action Patterns of Organizations : Contemporary Research Issues », */Industrial and Corporate Change/*, 5, 653-698.
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990), « Absorptive Capacity : a New Perspective on Learning and Innovation », */Administrative Science Quarterly/*, 35, 128-152.
- Cohendet, P., Llerena, P. (1999), « La conception de la firme comme processeur de connaissance », */Revue d'économie industrielle/*, 88, 211-235.
- Danneels, E. (2002), « The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences », */Strategic Management Journal/*, 23:12, 1095-1121
- David, P.A. (1988), « Path-Dependence : Putting the past into the Future of Economics », Standford, Institute for Mathematical Studies in Social Sciences, */Technical Report/*, 533.
- Dosi, G. (1982), « Technological paradigms and technological trajectories », */Research Policy/*, 11:3, 147-162.
- Dosi, G., Teece, D., Winter, S. (1990), « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », */Revue d'économie industrielle/*, 51:51, 238-252.
- Dosi, G., Nelson, R. (1994), « An introduction to evolutionary Theories in Economics », */Journal of Evolutionary Economics/*, 4:4, 153-172.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1990), « The core competencies of the corporation », */Harvard Business Review/* 68:3, 79-91.
- Hodgson, G. (1994), « Selection units of evolutionary » */in/* Samuels, W. et Tool, M. (eds), Ann Arbor (Mich.); */The Edward Elgar Companion to Institutional and Evolutionary Economics/ L-Z/*, Aldershot, Edward Elgar.
- Julien, P.A., Marchesnay, M. (1996), */L'entrepreneuriat/*, Paris, Economica/Gestion Poche.
- Julien, P.A., Marchesnay, M. (1987), */La petite entreprise/*, */Principes d'économie et de gestion/*, Paris, Vuibert gestion et Boucherville, Les Editions Vermette.
- Kogut, B., Zander, U. (1992), « Knowledge of the Firm, combinative capabilities and the replication of technology », */Organization Science/*, 3:3, 383-397.
- Lazaric, N., Monnier, N. (eds), */Coordination économique et apprentissage des firmes/*, Paris, Economica, 38-49.
- Levitt, B., March, J.G. (1988), « Organisational learning », */Annual Review of Sociology/*, 14, 319-340.
- March, J.G. (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », */Organization Science/*, 2:1, 71-87.
- Marchesnay, M. (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », */Revue française de gestion/*, 29 :144, 107-118.
- Marchesnay, M. (1985), « L'artisanat, un monde en changement », */Enseignement et gestion/*, nouvelle série, 35:3, 55-59.
- Marengo, L. (1992), « Coordination and Organizational Learning in the Firm », */Journal of Evolutionary Economics/*, 2, 313-326.
- Munier, F. (1999), « L'entreprise fondée sur les compétences : définitions et axiomatiques », */in/* Baslé, M., Delorme, R., Lemoigne, J.-L., Paulté, B. (eds),

- /Approches évolutionnistes de l'entreprise et de l'industrie/, Paris, l'Harmattan.
- Nelson, R. (1987), /Understanding Technical change as an evolutionary Process/, North-Holland, Amsterdam.
- Nelson, R., Winter, S.G. (1982), /An evolutionary Theory of Economic Change/, Cambridge, Press of Harvard University Press.
- Nelson, R., Winter, S.G. (1977), « In search of useful theory of innovation », /Research Policy/, 6:1, 36-76.
- Nonaka, I. (1994), « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », /Organization Science/, 5:1, 14-37.
- Pastel, P., Pavitt, K. (2000), « How technological competencies help define the core (not the boundaries) of the firm », /in/ Dosi, G., Nelson, R., Winter, S. (eds), /The Nature and dynamics of organizational capabilities/, Oxford, Oxford University Press, 313-333.
- Pavitt, K. (1986), « Technology, innovation and strategic management », /in/ Mc Gee, J., Thomas, H. (eds), /Strategic Management Research : a European Perspective/, New York, Wiley.
- Rodan, S., Galunic, G.C. (2004), « More than Network Structure : How Knowledge Heterogeneity influences Managerial Performance and Innovativeness », /Strategic Management Journal/, 25:6, 541-562.
- Romelaer, P. (2002), « Innovation et contraintes de gestion » /in/ Alter, /N. (dir.), /Les logiques de l'innovation/, Paris, La découverte, 65-104.
- Teece, D.J., (1988), « Technological Change and the Nature of the Firm » /in/ Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G., Soete, L. (eds), /Technical Change and Economic Theory/, London, Francis Pinter and New York, Columbia University Press.
- Obstfeld, D. (2005), « Social Networks, the /Tertius Iungens/ Orientation, and Involvement in Innovation », /Administrative Science Quarterly/, 50:1, 100-130.
- Silveberg, G. (1988), « Modelling economic Dynamics and technical Change : A theoretical approach to self organization and evolution » /in/ Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silberberg, G., Soete, L. (eds), /Technical Change and Economic Theory/, New York, Pinter Publishers Londres.
- Teece, D.J. (1988), « Technological change and the nature of the firm », /in/ Dosi, G. /et al./, /Technical Change and economic/ Theory, FrancesPinter Publishers.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », /Strategic Management Journal/, 18:7, 509-533.
- Tushman, M. L., O'Reilly, C. A. (1996), « Ambidextrous organizations : Managing evolutionary and revolutionary change », /California Management Review/, 38:4, 8-30.
- Wernerfelt, B. (1984), « A resource-based view of the firm », /Strategic Management Journal/, 5:2, 171-180.
- Witt, U. (1991), « Reflections on the present state of evolutionary theory » /in/ Hodgson, G., Screpanti, E. (eds), /Rethinking Economics/, Alershot, Edward Elgar

La liste des articles des contributions de l'équipe universitaire en lien avec les travaux du club (nature de la contribution, titre, nom de la revue, édition, date d'édition, colloque, organisateur)

- Schieb-Bienfait N., Journé-Michel H. en collaboration avec Boldrini J.C., Bréchet J.-P., Charles-Pauvers B., Chéné E., Urbain C. (2005), «**La stratégie du potier revisitée. Innovation et artisanat : propositions pour un programme de recherche**», XIV<sup>ième</sup> Congrès AIMS Association Internationale de Management Stratégique, 2005, Angers.
- Schieb-Bienfait N., Journé-Michel H. en collaboration avec Boldrini J.C., Bréchet J.-P., Charles-Pauvers B., Chéné E., Urbain C. (2005), «**Comment aborder la question de l'innovation dans l'artisanat ?**», Colloque *Artisanat-Université*, 2005, Montpellier.
- Journé-Michel H., Schieb-Bienfait N. Bréchet J.P., Charles-Pauvers B., Chéné E., Urbain C. (2005), **Conception et innovation au cœur du modèle de l'entreprise artisanale, Rapport du Club de dirigeants artisanaux Pays de la Loire** : Groupe de recherche sur l'artisanat, la conception et l'innovation, octobre.
- Bréchet J.P., Journé-Michel H., Schieb-Bienfait N., (2006), **Portrait de l'artisan en manager de projet**, actes du congrès CIFEPEME, Fribourg, octobre.
- Journé H, Chéné E. Schieb-Bienfait N. en collaboration avec Boldrini J.C., Charles-Pauvers B., Urbain C. (2006), «**Trajectoires d'innovation des entreprises artisanales : analyse des compétences organisationnelles et de réseau mobilisées**», forum international *L'esprit de l'innovation*, Université du Littoral 26 au 30 septembre 2006, Dunkerque.
- Journé H., Chéné E., Schieb-Bienfait N., (2007), «**Trajectoires d'innovation des entreprises artisanales : analyse des compétences organisationnelles et de réseaux mobilisés**», Revue *Humanisme et Entreprise*, n° 280, pp 61 à 78.
- Chéné E. (2007), «**L'innovation participative dans les entreprises artisanales**», Journée de l'atelier *Innovation et Tradition* – AIMS – Association Internationale de Management Stratégique, 15 mai, ESCCA et Université d'Angers.
- Boldrini J.-Cl., Journé-Michel, Schieb-Bienfait N. (2007), «**Trajectoires d'innovations dans l'entreprise artisanale : une approche évolutionniste fondée sur les ressources et les compétences**», 16<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique (AIMS), Montréal (Québec), 6-9 juin.
- Journé-Michel H., Schieb-Bienfait N. (2008), «**La stratégie du potier revisitée**», *Gestion 2000*, n°3/08.
- Bréchet J.-P., Journé-Michel H., Schieb-Bienfait N. (2008), «**Figures de la conception et de l'innovation dans l'artisanat**», *Revue Internationale PME*, vol.21, n°2