

IV

LES RELATIONS HUMAINES DYNAMISÉES PAR LA DÉMARCHE INNOVANTE

Marion POLGE

*Maître de Conférences HDR
Université Montpellier I
ERFI*

Colette FOURCADE

*Maître de Conférences HDR
Université Montpellier I
ERFI*

Summary

Human relations energised by an innovative process

For three years, the Club des Dirigeants de Languedoc-Roussillon [Languedoc-Roussillon Business Leaders' Club] has been carrying out a singular approach to innovation based on the connection between an innovative process and human relations. The project that has just concluded looked to demonstrate how an innovative process acts as a spur to human relations. By adopting a global and systematic approach, we have striven to explain the construction of a system of human relations spirals. Our objective aims to pinpoint the aspects that, providing a framework for the relational system, help to outline a strategic trajectory in line with the human relations dimension.

Keywords: Human relations, innovative approach, business leader/skilled tradesman, process, representation, impulse, dynamic.

Zusammenfassung

Mehr Dynamik für menschliche Beziehungen durch innovative Prozesse

Der Club des Dirigeants [Manager-Club] von Languedoc-Roussillon ist seit drei Jahren einem besonderen Innovationsansatz verhaftet, der auf der Verbindung zwischen innovativen Prozessen und menschlichen Beziehungen gründet. Das Projekt, das soeben vollendet wurde, soll zeigen, wie der Innovationsprozess die menschlichen Beziehungen anregt. Im Rahmen unserer globalen und systemischen Herangehensweise bemühen wir uns darum, den Aufbau eines Spiralsystems menschlicher Beziehungen zu erklären. Unser Ziel ist es, die Dimensionen aufzuzeigen, die als Rahmen für das Beziehungsgeflecht einen Beitrag zur Skizzierung eines strategischen Werdegangs in Kohärenz mit der menschlichen Dimension leisten.

Schlüsselwörter: Menschliche Beziehungen, Innovationsprozess, Handwerksführungskraft, Prozess, Repräsentation, Impuls, Dynamik.

Resumen

Las relaciones humanas dinamizadas por la conducta innovadora

Desde hace tres años, el Club des Dirigeants (la Asociación de dirigentes) de Languedoc-Roussillon está adoptando un enfoque particular de la innovación basado en el vínculo existente entre una conducta innovadora y las relaciones humanas. El proyecto que acaba de concluir pretende mostrar el modo en que una conducta innovadora estimula las relaciones humanas. Desde la perspectiva de un enfoque global y sistémico, hemos tratado de explicar la construcción de un sistema de espirales en las relaciones humanas. Nuestro objetivo consiste en poner de manifiesto las dimensiones que, al frente del sistema relacional, contribuyen a esbozar una trayectoria estratégica en consonancia con la dimensión humana.

Palabras clave: Relaciones humanas, conducta innovadora, dirigente-artesano, proceso, representación, estímulo, dinámica.

RÉSUMÉ

Le Club des Dirigeants de Languedoc-Roussillon mène depuis trois ans une approche particulière de l'innovation fondée sur le lien entre démarche innovante et relations humaines. Le chantier qui vient de s'achever s'attache à montrer comment la démarche innovante impulse les relations humaines. En nous situant dans une approche globale et systémique, nous nous sommes attachés à expliquer la construction d'un système de spirales des relations humaines. Notre objectif vise à pointer les dimensions qui, encadrant le système relationnel, contribuent à l'esquisse d'une trajectoire stratégique en cohérence avec la dimension humaine.

Mots clés

Relations humaines, démarche innovante, dirigeant-artisan, processus, représentation, impulsion, dynamique.

INTRODUCTION

L'originalité de la démarche innovante dans l'entreprise artisanale réside dans son positionnement au cœur des relations humaines. Le poids des savoir-faire, la diversité des relations interpersonnelles, la force communautaire de l'artisanat, participent à l'explication de cette approche singulière de l'innovation.

Le Club de dirigeants de Languedoc-Roussillon s'est attaché depuis trois ans à l'approfondissement de cette conception en adoptant un prisme original, celui d'une approche processuelle, dynamique et globale. Dans cette perspective, ces Annales retracent en première partie le chemin parcouru depuis le premier chantier mené autour de la thématique de l'innovation. Nous suivrons ainsi l'émergence des principales articulations conceptuelles cadrant le périmètre d'étude afin de formuler la question de recherche, objet d'étude de l'année.

Notre exposé s'attache tout particulièrement à montrer comment les relations humaines interviennent dans la dynamique de l'innovation. Il vise également à dépasser le cadre initial de réflexion afin de proposer un nouveau regard sur les relations qu'entretient le dirigeant-artisan avec les personnes qui partagent à un moment donné son parcours de vie (professionnelle et/ou personnelle). La réflexion sur le sens attribué aux relations humaines est présentée dans un deuxième temps, ce qui conduit à proposer, à titre de conclusion d'étape, une grille d'analyse globale tridimensionnelle.

1. ÉVOLUTION ET PERSPECTIVES DE LA THÉMATIQUE DE TRAVAIL

Il convient de situer le chantier de recherche réalisé en 2010 dans la perspective des travaux menés antérieurement: en effet, le Club des Dirigeants de Languedoc-Roussillon étudie depuis trois ans la notion d'innovation en retenant une approche spécifique à l'entreprise artisanale.

Le rappel du cadre d'analyse apparaît nécessaire à l'appréhension du fil conducteur de notre recherche et de l'approche des relations humaines proposée par les membres du Club.

1.1. L'interrelation démarche innovante – relations humaines

Les premiers éléments de la réflexion menée par le groupe ont conduit à retenir une dimension stratégique de l'innovation, nous démarquant par là même des approches dominantes orientées vers la technologie.

D'une dimension opérationnelle et technique...

Généralement, l'innovation est définie comme un processus qui débute par une invention, pour aboutir à l'introduction d'un nouveau produit, ou service, sur le marché (Edwards et Gordon, 1984⁽¹⁾). Se dégage ainsi une première dimension *technique* (produit, service, Damanpour, 1987, 1996). Dans une optique quelque peu différente, une distinction est opérée entre les innovations radicales, et celles plus marginales à connotation incrémentale (Dewar et Dulton, 1986). Dès 1996, Hart, et à sa suite, Lieberman et Montgomery (1988), critiquent vivement ces études sur l'innovation à la fois pour leur manque de clarté en matière de prescriptions managériales et pour leur cloisonnement excessif.

... à la dimension stratégique

Plusieurs mouvements majeurs ont contribué à explorer l'innovation à la fin du vingtième siècle (Lieberman et Montgomery, 1988; Loilier et Tellier,

1999; GEST, 1986; Dussauge et Ramanantsoa, 1987; Van de Ven *et alli*, 1989). Sans reprendre ici l'analyse théorique menée dans les Annales des années précédentes, nous retiendrons seulement notre adossement à la réflexion de Schumpeter (1926, 1934)⁽²⁾ qui s'est attaché aux nouvelles combinaisons de ressources et à leurs implications pour la stratégie des firmes. Par la suite, l'approche fondée sur les ressources reprendra l'idée que la valorisation, puis le renouvellement des ressources/compétences, soutiennent les capacités dynamiques assurant ainsi la pérennité par l'innovation (Penrose, 1959; Barney, 1990; Wernerfelt, 1984; Teece et Pisano, 1997; Eisenhardt et Martin, 2000; Teece, 2007). Les apports de l'approche fondée sur les ressources offrent à notre recherche un cadre particulièrement adapté: l'entreprise artisanale, par son mode de production, s'inscrit dans un renouvellement constant des compétences et des ressources stratégiques. Le dirigeant-artisan orchestre un ensemble de moyens en mouvement, dont il réalise l'ajustement en avançant dans la conduite de son entreprise. Nous avons défini trois axes pour délimiter le périmètre de notre thématique de travail:

1. L'innovation en tant que système

Le processus d'innovation se propage à l'ensemble de l'entreprise de façon systémique, et ceci pour deux raisons. La première tient au caractère organique de la très petite entreprise dans laquelle tout changement se diffuse directement ou indirectement à l'ensemble des éléments constitutifs de l'organisation. La seconde réside dans la nature même de l'innovation selon une conception organisationnelle; pour exister durablement, un acte d'innovation conduit à revisiter l'ensemble des modes opératoires de l'entreprise. Ainsi, l'innovation est à considérer de façon globale.

2. L'innovation en tant que démarche

Les décisions et les actions associées à l'innovation expriment un engagement fort de la part du dirigeant-artisan. Celui-ci revoit la manière de faire, dire et parfois penser, de gré ou bien sous la contrainte, en abordant l'innovation par tâtonnement. Il avance dans la construction de son innovation au fur et à mesure.

(1) Edwards et Gordon (1984), Characterization of innovations introduced on the U.S. market in 1982. Washington, DC : The futures group and U.S. Small Business Administration. In Katila et Shane (2005), "When does lack of resources make new firms innovative", Academy of Management Journal, V48, p 814-829.

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

La volonté de considérer la dynamique et le processus itératif de l'innovation nous a conduits à retenir la notion de « démarche innovante » (DI) plutôt que celle « d'innovation ». Les membres du Club, plutôt prudents vis-à-vis de l'esprit connoté de l'innovation (technologique), ont souhaité placer la démarche au cœur du processus innovatif.

3. La démarche innovante en tant que creuset des relations humaines

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

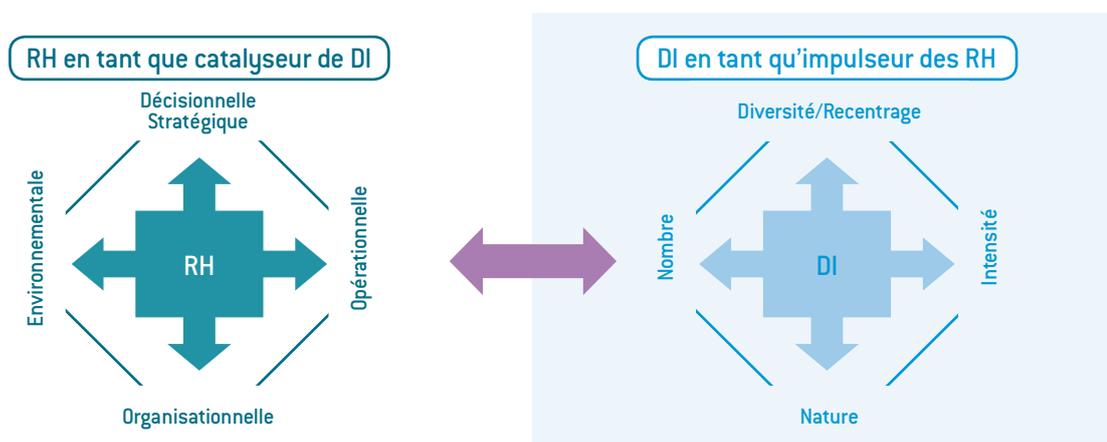
- les savoir-faire et des savoirs tacites sont au cœur du métier de l'entreprise artisanale. Détenus par l'artisan, son conjoint, ses collaborateurs et l'équipe

dans son unité, ils expliquent le maintien en compétitivité ;

- d'autre part, le faible effectif des entreprises artisanales renforce la personnalisation des relations dans, mais également avec l'extérieur de l'entreprise. Les *relations humaines* (RH) sont essentielles pour comprendre les choix organisationnels, partenariaux, commerciaux, juridiques, etc.

À l'issue du premier cycle de travail consacré à la démarche innovante, nous avons proposé deux grilles d'analyses rappelées par la figure 1. Ce résultat a permis de comprendre les différentes dimensions de la démarche innovante ainsi que les processus de diffusion et d'interdépendance des phénomènes.

Figure 1 • Les deux grilles d'analyse



Les premiers résultats obtenus ont permis de délimiter le cadre d'existence et de valorisation de la démarche innovante. Mais la complexité de l'approche exige une exploration plus détaillée, en mettant l'accent sur des focus particuliers de l'innovation. À cet effet, les membres du Club sont convenus de consacrer le chantier suivant à l'étude des parcours de diffusion de la DI. À partir de l'exploitation de la grille 1, nous avons mis en lumière quatre parcours : pour chacun d'eux, la DI prend appui sur un pôle particulier de la grille d'analyse pour ensuite se diffuser à l'ensemble de l'entreprise. Une démarche d'opérationnalisation des résultats est engagée en collaboration avec la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat du Languedoc-Roussillon.

L'autre face de la DI constitue l'objet du présent chantier, consacré à l'explicitation de la grille 2. Dès le début de ses réflexions, le groupe est conscient qu'il

affronte un domaine peu exploré en gestion (pour les chercheurs) et sensible dans le monde de l'entreprise (pour les artisans et partenaires). Les travaux académiques sur les PME et les TPE montrent la différence de prise en considération des relations par rapport à la grande entreprise. Les fondements théoriques mobilisés apparaissent d'ailleurs relativement éloignés dans la compréhension de l'environnement (réseau, partenariat, personnalisation des relations, etc.) et dans l'animation du personnel (recrutements, progression de carrière, délégation, etc.). Notre démarche a pour ambition de mener un travail transdisciplinaire reflétant les pratiques des dirigeants ; elle se veut exploratoire et reste donc difficilement opérationnalisable en l'état. Le positionnement de ce chantier s'inscrit délibérément dans la construction d'un cadre académique pour l'étude de l'entreprise artisanale dont les traductions opératoires futures promettent des résultats enrichissants.

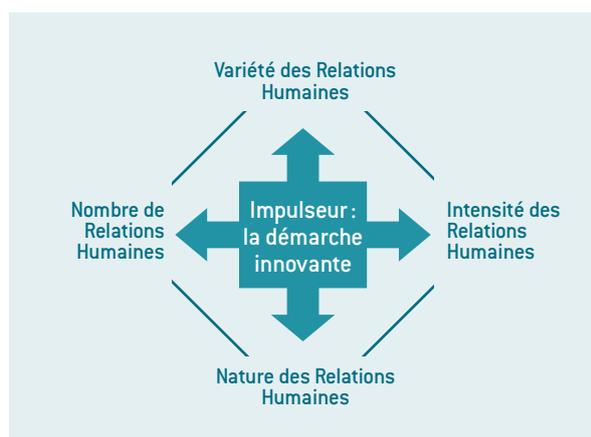
1.2. Les relations humaines impulsées par la démarche innovante

Le troisième chantier consacré à la démarche innovante ouvre de nouvelles perspectives de travail. Au-delà des questions de changement, de créativité et d'innovation, nous nous proposons d'étudier le rôle et le regard sur l'humain dans le cadre de l'artisanat et plus particulièrement le rôle et le regard du dirigeant-artisan.

La réflexion engagée vise à explorer la deuxième grille d'analyse en s'appuyant sur la problématique issue des travaux antérieurs :

Par quels processus la démarche innovante impulse-t-elle les relations humaines ?

Figure 2 • Grille d'analyse de la démarche innovante impulsant les RH



Deux axes de réflexion ont été choisis : il s'agit en premier lieu d'approfondir l'exploration de ce champ nouveau, en second lieu de proposer un cadre explicatif plus large des relations humaines établies par l'artisan. Mais il convient au préalable d'explicitier les termes mêmes de la problématique.

Les relations humaines

Toute relation fortuite ou régulière impacte les autres relations. Ainsi les RH apparaissent comme un système en interaction : par les choix relationnels qu'il opère, le dirigeant se présente comme l'animateur, au cœur de ce système. Mais il n'en est pas l'architecte unique, puisque les RH se tissent à travers des

interrelations. Les relations entre acteurs, au delà du seul artisan-dirigeant, déterminent une large part de la forme et de la dynamique du système de RH.

Le premier cycle de travail nous a éclairés sur les signaux et les indicateurs caractérisant les relations humaines. Plusieurs questions restent en suspens à la lecture de la grille (figure 2). Comment certaines relations humaines sont-elles identifiées ? Pourquoi en privilégier certaines au détriment des autres ? Existe-t-il des moyens d'expliquer la sensibilité à des relations particulières à des temps donnés ? Pourquoi certaines relations apparemment anodines ont-elles eu des conséquences majeures sur la vie de l'entreprise ?

Force est de constater que nous sommes incapables de lire ce type d'information dans la grille d'analyse. En tant que gestionnaire, cette posture de recherche présente à la fois un formidable défi, mais également des difficultés conceptuelles. La relation étudiée par les auteurs associés au courant de pensée interactionniste a été peu exploitée dans l'analyse de la TPE dans un objectif de compréhension du système relationnel global. La plupart des travaux s'appuient sur les principes théoriques pour étudier des formes particulières de relations, essentiellement dans l'analyse organisationnelle. Le cadre académique que nous devons mobiliser exige de s'élargir à d'autres disciplines s'attachant à l'humain, en suivant des préoccupations sociologiques, psychologiques, sensorielles, culturelles ou encore philosophiques. Notre travail doit être abordé dans un esprit transdisciplinaire.

Les processus

Le principe selon lequel le temps fait son œuvre se situe au cœur de notre travail. Au fur et à mesure que se nouent les relations, les ajustements entre individus s'opèrent. Notre démarche de recherche s'appuie sur une méthodologie longitudinale permettant d'interpréter l'évolution du maillage relationnel. Les récits de vie apportent des éléments historiques essentiels. Bien qu'ils constituent notre matériau de travail principal, leurs limites déjà exprimées dans d'autres recherches se sont trouvées confirmées : la rationalisation *a posteriori* ou encore la réinterprétation d'événements dans un contexte de vie différent, conduisent les dirigeants à présenter la situation de façon significativement différente (Ricoeur P, 1983).

L'ancienneté du Club et le recueil des informations en temps réel permettent de repérer les « zones de turbulences » pour lesquelles les dirigeants procèdent

à des changements d'analyse, de compréhension et de mémorisation des événements.

Nous abordons ainsi la notion de processus selon une double considération : d'une part celle de l'évolution des relations humaines et de leurs signaux d'identification, d'autre part à travers l'évolution de la représentation des relations humaines (actuelles et passées) par le dirigeant-artisan. Le processus de dynamisation des RH représente *l'objet central de notre recherche* : il s'agit de repérer et comprendre dans quelle mesure la création de lien génère un ensemble d'évolutions intentionnelles ou non. Notre travail s'inscrit dans le cadre du processus de représentation des RH consécutif à une prise de décision par une personne : le dirigeant-artisan. Une attention différente sera portée à chacune de ces approches du processus.

Impulser

L'impulsion se situe au centre de la grille d'analyse d'appui à la recherche (figure 2), qui considère que la DI pousse à animer les relations humaines. Les résultats obtenus sur les parcours de DI identifient des événements qui ont des incidences plus ou moins marquées sur les RH (selon qu'il s'agit de signaux de fondement ou de relais). L'impulsion par la DI répond à plusieurs caractéristiques :

Impulsion plurielle

Les signaux de l'impulsion peuvent provenir simultanément des différents pôles de la grille. Ainsi DI stratégique, organisationnelle, opérationnelle et environnementale participent de la dynamisation des

RH dans un flux de signaux. Le dirigeant-artisan peut rester insensible à certains d'entre eux et réagir de façon exacerbée à d'autres. La pluralité de l'impulsion exprime à la fois la multiplicité des sources et la diversité des représentations de signaux.

Impulsion continue

La DI se présente comme un processus global et permanent de mise en œuvre de nouveautés dans l'entreprise. Elle se diffuse à l'ensemble des composants et de ce fait émet des signaux continus à travers les changements qu'elle induit.

Impulsion variable

L'intensité ressentie et le sens donné par le dirigeant-artisan à l'impulsion ne sont pas réguliers. Les interactions entre la DI et le système de représentation du dirigeant-artisan produisent la variabilité de l'impulsion. Celle-ci se trouve au carrefour entre :

- un parcours de DI engagé sur les représentations du dirigeant-artisan,
- un système relationnel dynamisé par d'autres représentations du dirigeant-artisan.

Ces représentations entrecroisées peuvent par ailleurs être contradictoires selon le contexte dans lequel elles s'établissent, les schèmes cognitifs ou encore les émotions du dirigeant-artisan. La notion d'impulsion se présente ainsi comme la rencontre entre plusieurs systèmes de représentations soutenant les choix et les actes du dirigeant-artisan. Il convient à présent d'étudier les axes de dynamisation des RH à partir du cadre théorique que nous choisissons de privilégier.

2. QUEL SENS DONNE-T-ON AUX RELATIONS HUMAINES ?

Le dirigeant de TPE apparaît couramment comme l'acteur décisionnaire unique, opérant ses choix décisionnels selon ses propres représentations. Ce constat apparemment sans équivoque sert souvent de postulat aux chercheurs pour traiter des questions particulières de gestion d'entreprise. Se focalisant sur les choix stratégiques et les actions opérationnelles, ces travaux considèrent la représentation comme un pré-supposé autorisant la poursuite de la recherche. La référence aux « représentations du dirigeant » sert d'argument à d'éventuelles critiques quant aux biais méthodologiques ou encore à la crainte des limites

des résultats obtenus. Pourtant, certains chantiers montrent qu'il est parfois indispensable de revenir aux considérations fondamentales des « représentations ».

Les réactions des membres du Club devant la question des RH ont débouché sur un questionnement quant au sens retenu pour les « représentations », en tant que clé de compréhension du maillage relationnel ; le poids de l'affectif, des croyances, de l'histoire personnelle, de la maladie (etc.) contribuent à bâtir un système de représentations à un temps donné pour un problème particulier.

Nous étudions en premier lieu la notion de représentation afin de comprendre ensuite comment le dirigeant-artisan vit les RH.

2.1. Les pratiques du dirigeant-artisan sont ancrées dans des représentations croisées

L'animation des RH passe par des paroles et des actes à la fois indissociables et distincts, qui émanent des représentations des situations par le dirigeant-artisan (figure 3). La triangulation représentation-paroles-actions explique à la fois l'impulsion et le processus d'animation des RH.

Notre réflexion s'inscrit dans la lignée des travaux interactionnistes de Weick et plus en amont du pragmatisme (Peirce, Dewey) dont nous retenons plusieurs idées :

- en premier lieu, la vie sociale se comprend à partir d'interactions continues entre personnes. Les ajustements mutuels expliquent la fluidité des évolutions.
- en second lieu, la pensée et l'action apparaissent indissociables au risque de dénaturer le sens que l'on donne à la situation : la pensée découle de l'action et réciproquement.
- enfin, *l'enactement* nous enseigne que l'acteur produit autant l'environnement qu'il est produit par lui. Le décloisonnement dedans-dehors participe à la « création de sens », de sorte que « chacun construit son sens, sa "réalité", en extrayant des configurations significatives à partir des expériences et des situations vécues » (Vidaillet, 2003).

L'interactionnisme porté par Weick nous éclaire quant au processus de création de sens par l'individu au sein d'une organisation. *L'enactement* peut être précisé par les apports des sociologues. Abric (1994) explique les représentations comme des systèmes *sociocognitifs*. Sa posture de recherche se distingue significativement de l'esprit interactionniste dans la mesure où il considère que la représentation sert à décoder une réalité préexistante pour ensuite décider et agir.

Les systèmes sociocognitifs proposent néanmoins deux composantes intéressantes : d'une part, la composante *cognitive* qui est soumise aux règles de compréhension et de réflexion de l'individu ; d'autre part, la composante sociale qui détermine les processus cognitifs. Chacune de ces composantes suit des règles qui lui sont propres, mais qui peuvent se combiner (Blanc, 2006 ; Nader-Grobois, 2011).

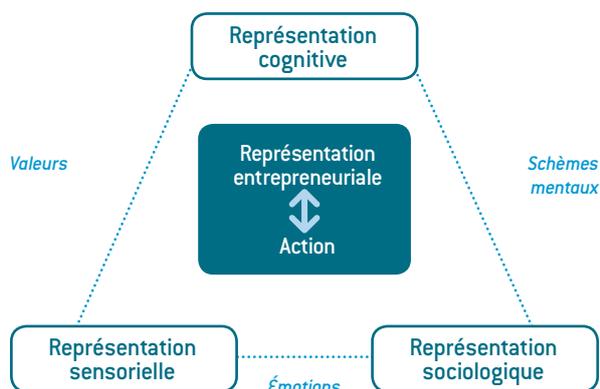
Le secteur de l'artisanat se prête relativement bien à cette approche dichotomique de la représentation dans la mesure où la communauté, l'histoire, le parcours de formation professionnelle jouent un rôle significatif dans les schèmes cognitifs des artisans. De plus, l'évolution actuellement constatée des profils de jeunes artisans issus de filières généralistes, sans véritable culture du métier, participe à la naissance d'un nouvel artisanat : les dirigeants-artistes en devenir créent de nouvelles règles pour les représentations cognitives. Nous retenons ces deux composantes, en y adjoignant une troisième porteuse de création de sens : la représentation *sensorielle*.

La notion de sens, essentielle dans les travaux de Weick, peut être interprétée selon une acception spatiale, temporelle ou encore proxémique. La représentation sensorielle est absente de ces recherches, mais nous la trouvons dans les approches émotionnelles (Deonna et Teroni, 2009 ; Blanc, 2006).

Livet (2009) se plaçant dans une posture différentialiste, caractérise les émotions comme « *la perception et la résonance affective d'une différence entre la dynamique des attentes implicites propres à notre activité- notre passivité- du moment, et la dynamique impliquée par de nouveaux traits de la situation, quand nous appréhendons ces différences selon nos désirs et préférences* ». Il nomme différentiel, la différence entre deux dynamiques, proposant ainsi d'aborder l'émotionnel suivant le prisme du temps ressenti.

L'analyse dynamique instable est à la fois source de création et de capitalisation de valeurs : les valeurs guident le processus de décision, tout en participant à la construction de la représentation sensorielle (Schenk, 2009). Les valeurs sont propres à chaque dirigeant-artisan, selon les expériences, l'origine sociale, les modes d'apprentissage, ou encore le profil psychologique.

Figure 3 • Les composantes du système socio-cognitif



S'appuyant essentiellement sur les principes cognitivistes (Denis et Dubois, 1976), L.J. Filion (2008) propose une synthèse très complète de l'analyse de la représentation entrepreneuriale. Nous retiendrons de son travail l'indissociabilité entre représentation et action : l'entrepreneur se place dans une posture prospective qui le conduit à se projeter dans l'avenir par les actions qu'il mène. Plus généralement, la verbalisation (la parole et le choix des mots) combinée aux actions, dans certaines situations et à certains moments, explique le sens donné par le dirigeant-artisan à sa trajectoire.

La réflexion que nous proposons puise dans des disciplines dont le vocabulaire, les approches et même

les fondements épistémologiques diffèrent (psycho-sociologie, biologie cognitive, histoire, etc.). Nous ne les plaçons d'ailleurs pas sur un même plan. Comme Mintzberg l'explique à propos de la stratégie, des approches différentes peuvent participer ensemble à décrire un éléphant : l'animal, énorme, ne pouvant pas être compris par une seule de ces approches, la mise en perspective de plusieurs regards facilite l'éclaircissement de certaines questions.

2.2. Les relations humaines s'inscrivent dans une trajectoire

Rappelons les deux idées retenues pour l'approche relationnelle de l'humain : la relation s'établit entre des personnes avec lesquelles le dirigeant-artisan échange dans et hors de l'entreprise. En adoptant cette posture, nous sortons du cadre d'analyse dominant en gestion, dans lequel les outils traitent les problèmes de façon séquentielle. Par la globalisation de l'analyse de l'humain, nous proposons de rompre avec la catégorisation fonctionnelle de la relation. Il existe aujourd'hui des techniques de personnalisation en négociation commerciale et en gestion des ressources humaines. Mais elles placent la relation d'affaire (commerciale, expertale, salariale, etc.) au cœur d'une analyse causale. Pour notre part, nous cherchons à comprendre par les interrelations comment l'artisan dynamise son système relationnel : les propos qui vont suivre se placent dans cette perspective.

3. POUR UNE APPROCHE DYNAMIQUE ET INTER-RELIÉE DES PERSONNES

La grille d'analyse globale qui résulte de notre travail de l'année exige une explication menée pas à pas : trois niveaux rythment la présentation. En premier lieu sont définis les contextes dans lesquels naissent les RH.

Ils constituent le fondement des spirales qui traduisent la dynamique des RH au deuxième niveau. Enfin, le poids du temps et de l'espace ressenti par chaque dirigeant, mais aussi par son entourage a conduit, à un troisième stade, à faire reposer l'ensemble de la grille sur quatre piliers conceptuels.

3.1. Le poids des contextes

Les relations humaines se créent dans un contexte sémiogène et selon des choix émanant d'un contexte décisionnel. Le contexte sémiogène donne du sens à la relation créée : il n'est pas neutre et isolé d'autres événements. L'émergence des relations est à associer à une actualité, une réglementation, ou encore le voisinage ou la famille. **Le contexte sémiogène** se décline selon deux dimensions :

- le contexte spécifié, construit avec des acteurs que l'on peut identifier nommément. Ce sont les

IV. LES RELATIONS HUMAINES DYNAMISÉES PAR LA DÉMARCHE INNOVANTE

personnes qui entrent directement en contact avec le dirigeant suivant un processus de socialisation (Dubar, 2010) ;

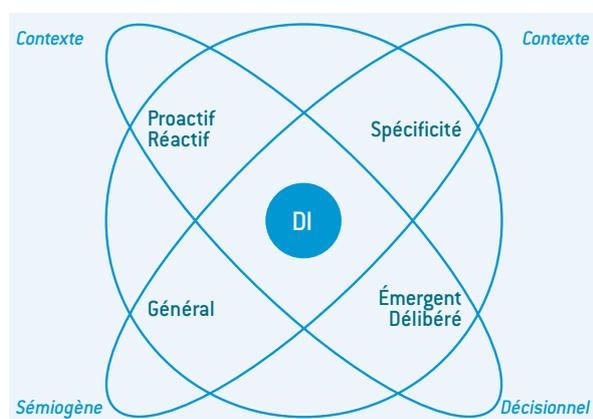
- le contexte général établit le cadre d'existence du contexte spécifié. La démarche innovante peut générer un contexte général de relations humaines par l'accession à de nouveaux clients, de nouvelles activités, ou encore un nouvel espace de réglementation. Pour que le contexte sémiogène se concrétise, il faut que le contexte général donne naissance à un contexte spécifié, c'est-à-dire à des contacts entre personnes.

Le contexte décisionnel traduit les conditions dans lesquelles sont prises les décisions de création/existence des relations humaines. L'artisan peut choisir de recruter (et de lier de nouvelles relations) suite à une innovation technologique ou une réorganisation ; il peut rechercher de nouveaux contacts commerciaux suite à une création, ou bien à un nouveau partenariat. Deux axes structurent ce contexte :

- l'axe proactif/réactif décrit les décisions prises de façon déterminée, ou bien en réaction à un événement. Par exemple, le choix de s'associer à un nouveau partenaire à la suite d'une innovation dans la production correspond à une décision proactive. Par ailleurs, un changement de fournisseur lié à des difficultés des fournisseurs existants à suivre les évolutions de l'entreprise, correspond à une décision réactive ;
- l'axe émergent/délibéré traduit :
 - soit un contexte décisionnel apparaissant progressivement à la suite d'un enchaînement de décisions,
 - soit un contexte décisionnel exprimant plusieurs choix organisés autour d'un plan d'action.

L'ensemble de ces éléments permet de construire la spirale des contextes (figure 4).

Figure 4 • La spirale des contextes



3.2. La spirale des relations humaines

Deux approches décrivent les relations humaines impulsées par la démarche innovante : l'approche qualitative et l'approche quantitative. Pour chacune d'elles, la relation à la personne (interpersonnelle) prévaut dans tout système de relations humaines. Les relations avec les organisations (entreprises, institutions, organisations professionnelles, etc.) sont conditionnées par les principes d'identification, de reconnaissance et d'appréciation des personnes.

L'approche qualitative comporte deux dimensions des relations humaines : la nature et la variété.

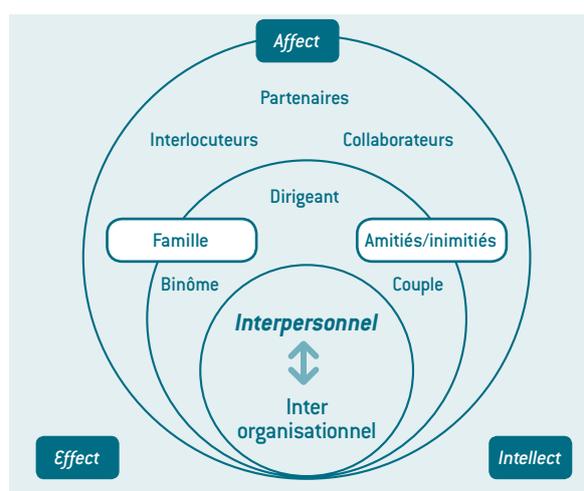
La nature est définie dans un cadre et selon des modalités

Le cadre s'appuie sur trois dimensions :

L'affect exprime les dimensions affectives présentes dans les RH. *L'intellect* traduit l'application des règles de rationalité introduisant une certaine distance dans les relations. *L'effect* relève d'une logique de gestion des relations dans une perspective d'efficacité.

Des cercles concentriques montrent les différentes strates de proximité et de proxémie des relations inter individuelles. Chaque cercle est encadré par les trois dimensions définissant la logique de la nature.

Figure 5 • Approche qualitative des RH – Le cadre



Des modalités d'identification peuvent être définies pour chacun des trois cercles identifiés à partir de niveaux et de signaux. De tels indicateurs peuvent

apparaître théoriques, mais ils prennent tout leur sens dans l'application pratique des situations vécues par les dirigeants.

Les niveaux s'ordonnent selon trois voies:

- la proximité/proxémie;
- les relations continues, régulières, occasionnelles, fortuites;
- les pratiques récurrentes, temporaires, exceptionnelles.

Les signaux de repérages des niveaux peuvent être de trois natures:

- forts/faibles;
- formels/informels;
- habituels/inhabituels.

La variété des RH relève de plusieurs dimensions

Il s'agit en premier lieu de la variété des domaines d'appartenance ou de rencontre des personnes. Ce peut être par exemple un cadre commercial, juridique, personnel, familial, politique, etc. Les domaines de vie de l'artisan peuvent être variés ou bien ciblés, selon sa personnalité et ses choix de mode d'existence.

Pour chaque domaine, l'implication peut différer en intensité et en nombre d'interlocuteurs. La force de l'engagement de l'artisan varie pour lui, mais également pour ses proches. Variété et implication ne sont pas nécessairement liées.

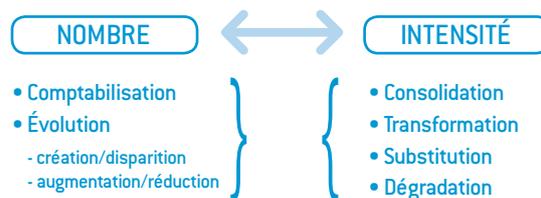
Par exemple, certains artisans élus auprès de plusieurs organes s'impliquent fortement dans cette vie sociale, malgré une variété importante de mandats et responsabilités.

La capacité du dirigeant-artisan à créer un maillage relationnel autour de lui pour dynamiser sa démarche innovante lui permet d'étendre la variété des RH, tout en maintenant son implication. Il convient alors de comprendre les modes d'ajustement relationnels qu'il privilégie : univoque, asymétrique, interactif, symétrique...

L'approche quantitative trace le lien entre nombre et intensité.

S'inscrivant dans une démarche plus classique, l'approche quantitative n'a pas ouvert de débat au sein du Club.

Figure 6 • Approche quantitative des RH



Le nombre de RH apparaît comme un signal relativement descriptif. Son intérêt se trouve dans l'évolution numéraire liée à la DI : il peut y avoir extension, réduction, ou disparition de certaines relations. Les constats sont à relier aux contextes influençant directement ou indirectement le nombre de relations.

L'intensité des relations peut également être appréciée d'un point de vue statique ou dynamique : à côté de la force de chaque relation (isolément et relativement aux autres), se trouve un accroissement, une réduction ou une transformation de l'intensité.

Nombre et intensité sont liés, mais ils n'évoluent pas nécessairement dans le même sens : ils participent ensemble au rapprochement ou à la distanciation dans les RH.

3.3. Les piliers des relations humaines

Quatre piliers encadrent les RH. Ils expliquent le rôle de dimensions indissociables du lien à l'autre. Ces dimensions sont l'espace, le temps, l'inter organisationnel et l'inter individuel. Tout en étant parallèles, elles se lient dans la mise en place du système relationnel.

• **La sérendipité** reflète les phénomènes aléatoires, liés au hasard (Lejeune, 2007) pouvant servir la stratégie poursuivie. Ce peut être par exemple une rencontre inattendue, un accident, un départ imprévu, que le dirigeant retient pour prendre ses décisions futures. Cette capacité signifie que les relations humaines s'organisent autour de la conjugaison d'éléments prévus et imprévus que rencontre l'artisan (Grossetti, 2006). Il s'agit d'une dimension liée à l'espace : les rencontres se font dans différents lieux.

La sérendipité se présente comme une capacité à saisir des opportunités, c'est-à-dire à tirer positivement parti d'éléments extérieurs. Sa force est conditionnée

IV. LES RELATIONS HUMAINES DYNAMISÉES PAR LA DÉMARCHE INNOVANTE

par le contexte décisionnel et le contexte sémiogène : une même opportunité, rencontre, chance, n'est pas ressentie, puis saisie et valorisée de la même manière selon le contexte dans lequel elle intervient. La prédisposition contextuelle, soutenue par le système de représentations, peut transformer un hasard sans intérêt en sérendipité. Celle-ci apparaît indissociable de la dimension temps : la rencontre avec un événement n'alimente la réflexion et l'action du dirigeant que si elle se produit à un moment de réceptivité, d'acceptation et d'approbation. Le croisement espace/temps concerne de la même manière la mnémonique.

- **La mnémonique** apparaît comme un pilier de capitalisation du vécu : la mémoire du dirigeant. Le processus de prise de décision et la nature des décisions évoluent avec le temps (Ricoeur, 1985 ; Livet, 2009). L'ensemble du vécu sert de référence dans la sensibilité à certaines relations et à leur contribution à la DI. Cette dimension est liée au temps participant à la construction de la mémoire.

La dimension mnémonique se présente comme la capacité à retenir de l'expérience et à accumuler de la connaissance. La notion de temps est entendue selon deux acceptions : le temps de l'accumulation de savoir et le temps de mémorisation d'expérience. Selon la première acception, le temps soutient la capitalisation de connaissances, de rencontres, d'apprentissage. Il construit le savoir et les savoir-faire de chacun. Selon la seconde acception, le temps qui passe crée de la distance avec les faits et laisse s'introduire des biais que certains nomment le « désapprentissage ». La mémoire apparaît fortement tributaire des représentations : celles-ci conduisent à éliminer, valoriser, sous-estimer certains vécus. La mnémonique contribue à créer ou inversement à réduire l'espace dans la mesure où l'importance relative des lieux est pondérée par la manifestation de la mémoire.

- **La dialogique** traduit la création des relations humaines à travers des dialogues inter individuels. Il s'agit de la capacité du dirigeant à concilier sa logique avec celle des individus qui l'entourent et/ou sont concernés par sa décision. Cette dimension considère l'individu selon sa capacité à dialoguer avec d'autres individus.

- **Les trajectoires combinées** des communautés d'appartenance du dirigeant traduisent sa capacité à nouer des relations inter organisationnelles. Les RH se créent dans le cadre de communautés de valeurs

auxquelles appartiennent et/ou adhèrent les individus. Se combinent les communautés concernant le dirigeant et celles relatives aux individus qui l'entourent dans ses choix. Il s'agit d'une dimension liée à **l'organisation** : c'est-à-dire aux inter-relations avec un ensemble d'individus.

Relations inter-individuelles et inter-organisationnelles ne sont pas liées de façon systématique et évidente. C'est pourquoi elles apparaissent comme des piliers distincts des RH.

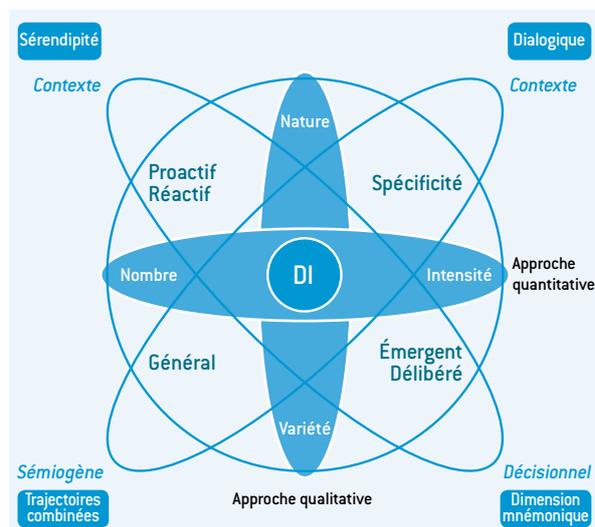
3.4. Proposition d'une grille d'analyse praticable

Les différentes dimensions se rassemblent dans une grille d'analyse qui doit être considérée comme une schématisation en trois dimensions : nous voyons les RH en plan, alors qu'elles s'inscrivent dans des spirales ascensionnelles (figure 7).

Ainsi, les contextes, les dimensions qualitatives et quantitatives se dynamisent mutuellement autour d'une DI en construction permanente.

Les quatre piliers représentés ici par des cercles sont à imaginer dans une représentation tubulaire.

Figure 7 • La grille d'analyse globale



La grille d'analyse ainsi élaborée est de portée pratique : pour la comprendre, nous proposons de l'appliquer à l'une des entreprises membres du Club. Le vécu croisé de dirigeants-artisans éclaire autant sur les signaux que sur le système présenté.

4. ILLUSTRATION PAR L'EXEMPLE : NADÈGE, JEUNE DIRIGEANTE INNOVANTE

Nous réalisons l'application de la grille à l'une des entreprises membres du Club à titre d'illustration de notre propos.

Cette jeune entreprise, créée il y a quatre ans, se situe dans une pépinière où elle développe une activité de création de produits cosmétiques biologiques pour des marques de prestige. L'équipe composée de quatre salariés se montre soudée et motivée, bien qu'encore très jeune. La dirigeante, Nadège, met tout en œuvre pour que ses collaborateurs se sentent chez eux dans l'entreprise et se reconnaissent dans ce projet.

Par son activité, l'entreprise s'inscrit dans l'innovation technologique appuyée sur le dépôt de brevets. Pour soutenir durablement une production innovante, Nadège sait qu'elle doit mobiliser son équipe, d'autant plus que la jeune entreprise doit encore faire ses preuves et consolider sa légitimité, même si les principaux donneurs d'ordre sont aujourd'hui convaincus de la qualité du travail. Pour aller plus loin, Nadège relie son système de relations humaines à la démarche innovante poursuivie.

1. Un contexte sémiogène force de lancement

Dès la phase de réflexion sur une éventuelle création d'entreprise, Nadège pressent les attentes du secteur. Elle est alors encore en formation (en licence professionnelle cosmétique), lorsque naît la motivation de créer une entreprise autour du concept de produits bio. Les idées de création produit fument : Nadège ressent l'émergence d'une tendance dans l'industrie cosmétique. L'impression donnée par le contexte général se trouve confortée par les rencontres et les partenariats : Nadège s'informe, se forme, se renseigne. Au cours de sa démarche, elle noue des liens avec des partenaires qui vont la conduire à la pépinière où elle s'installe et trouve un accompagnement personnalisé. Les relations avec la Chambre de Métiers et de l'Artisanat, sa réceptivité personnelle vis-à-vis des autres, la font progressivement évoluer. Si le caractère de Nadège est volontariste, elle n'en éprouve pas moins des doutes, mais les échanges alimentent sa réflexion en apportant des arguments à

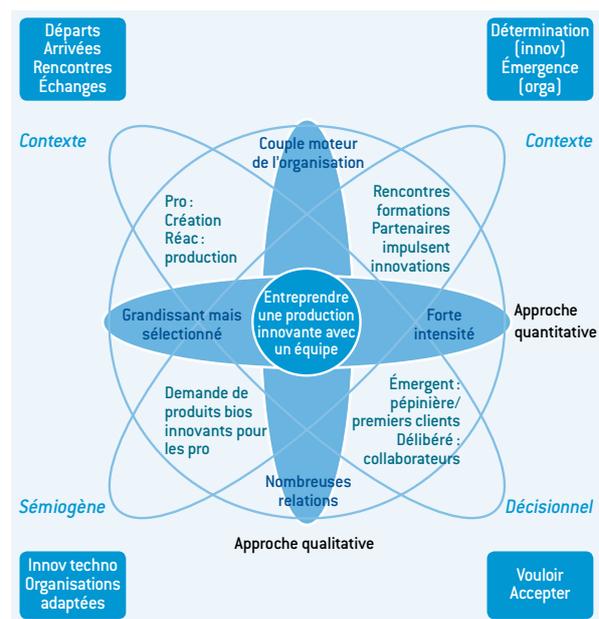
ses projets. La jeune femme forge sa personnalité au contact de tous ceux dont elle sait s'entourer.

2. Un contexte décisionnel contrasté

Le processus de prise de décision apparaît teinté d'une certaine ambivalence. Alors même que la création (proactive) est mûrement réfléchie, le choix du mode de production se trouve conditionné à la fois par la taille réduite de l'atelier et par la demande de l'industrie (réactive). Nadège ajuste ses décisions par un double mouvement d'une détermination sans faille couplée à un mode de travail rigoureux.

La rencontre avec la pépinière, comme les premières commandes, ne correspondent pas à une stratégie délibérée de Nadège. Les premiers clients sont présents, avant même que la phase de création ne soit achevée, ce qui a d'ailleurs exigé une accélération des procédures. Considérant son démarrage comme privilégié, Nadège pense que tout s'est déroulé naturellement. Pourtant, les réflexions qu'elle a menées préalablement à la création montrent que le montage du projet comportait déjà en germe la réussite du démarrage.

Figure 8 • Une grille illustrative



3. Les piliers des relations humaines

La forme de l'entreprise qui se dessine aujourd'hui découle de rencontres fortuites dans différents univers (recrutements, collaborateurs, conseillers, élus, confrères, etc.). La sérendipité se manifeste ici par la création de nombreux liens qui ont permis à la dirigeante de comprendre les difficultés de l'animation du personnel, mais aussi la richesse d'un esprit d'équipe, ou encore de saisir des opportunités grâce à des collaborations entre entreprises.

La solidité de ce premier pilier découle de la capacité à mémoriser le vécu et à l'intégrer dans les choix (la mnémonique). La volonté stratégique de Nadège s'affirme au cours de la phase de démarrage de son entreprise: elle perçoit de mieux en mieux la voie stratégique à suivre grâce à une connaissance affinée des règles et des acteurs du secteur. Sa réussite passe par une acceptation des difficultés rencontrées qu'elle parvient à formuler, sans pour autant les intégrer. Par exemple, le rôle essentiel de l'affectif dans les recrutements (« je l'ai senti ») peut offrir l'avantage de recruter un salarié s'intégrant parfaitement à l'esprit de l'équipe. Mais cette démarche risque d'enfermer le dirigeant dans des pratiques de management intuitives écartant un système de gestion efficient.

Ces deux premiers piliers, sérendipité et mnémonique, participent à la caractérisation du troisième: la dialogique. La détermination de Nadège concerne les personnes avec lesquelles elle choisit de nouer une relation. Elle réfléchit, observe, puis s'engage dans des liens qui viennent chacun soutenir son projet d'entreprise et de réalisation personnelle. Toutefois, lorsqu'elle est invitée à prendre du recul par rapport à ses actions précises dans différents domaines, elle constate que, mis ensemble, ses choix et actes font émerger une situation globale relationnelle qu'elle n'avait pas prévue, sans pour autant créer de contradiction avec sa vision.

Ces considérations conduisent à la description du dernier pilier: les trajectoires combinées. Sur le plan organisationnel, Nadège construit un maillage relationnel fondé sur deux axes: le respect des contraintes d'innovation technologique inhérentes au domaine

d'activité, et la construction d'une organisation de travail agréable pour tous afin que le bien être de chacun participe à une dynamique organisationnelle efficiente. La conciliation entre les impératifs sectoriels et le choix d'une vie professionnelle épanouissante contribue à générer un esprit d'équipe stimulant dans l'entreprise qui doit toutefois faire face aux contraintes de polyvalence des tâches, et à l'exigence de compétences pointues.

4. La spirale qualitative des relations humaines

L'époux de Nadège ne travaille pas dans l'entreprise, mais il y apparaît néanmoins très présent: le fondement de la nature des RH réside dans le couple qui pense en amont l'entreprise. La décision de créer a été prise à deux, pour un projet de vie professionnelle future ensemble. Ce conjoint, « extérieur » aux frontières de l'entreprise, soutient Nadège dans ses choix et l'appuie dans sa réflexion. Les moments de doute vécus à deux sont plus aisément surmontés. Dans la mesure où elle se sent soutenue, la dirigeante façonne le système organisationnel de l'entreprise en diversifiant ses univers de contacts. La grande variété des RH qu'elle élargit régulièrement est autorisée parce qu'elle sent que la complicité qu'elle partage avec son époux lui permet de se projeter vers de nouveaux contextes stimulants pour le développement.

5. La spirale quantitative des relations humaines

Avec l'accroissement de la variété des relations, Nadège voit apparaître un nombre grandissant de contacts-connaissances-relations-amitiés. Elle connaît et est connue par nombre d'acteurs du territoire et du secteur. Sa personnalité prudente l'amène à organiser le premier cercle de ses relations en sélectionnant les plus proches de façon rigoureuse afin de leur accorder ensuite toute sa confiance. Elle qualifie d'ailleurs les relations les plus fortes « d'intenses »: ceux qui gagnent sa confiance vont également partager son engagement dans sa trajectoire de démarche innovante globale.

CONCLUSION

Tous ceux qui travaillent dans les entreprises artisanales ont bien conscience que l'humain occupe une place centrale tant dans les prises de décisions que dans les actions des dirigeants. Notre réflexion propose de considérer les personnes associées à la vie du dirigeant-artisan selon une approche qui diffère de la conception managériale. Les liens sociaux, qu'ils soient familiaux, amicaux, hiérarchiques, d'expertise, s'entrecroisent selon un tissage complexe, de sorte que les catégorisations couramment admises perdent en pertinence dans l'artisanat.

Notre propos reste d'ordre exploratoire dans la mesure où il nécessiterait validation, puis traduction opératoire. Il présente néanmoins l'intérêt de poursuivre le débat ouvert avec les confrères sociologues, psychologues, linguistes, ou encore historiens dont les apports nous ont été précieux.

Une voie de réflexion future pourrait être ouverte dans une perspective transdisciplinaire sur le sens à donner à cette forme de démarche.

Bibliographie

- ABRIC J.C.** (1994), *Pratiques sociales et représentations*, ed. PUF Psychologie sociale, 253 p.
- ALTER N.** (2000), *L'innovation ordinaire*, in Alter N. (sous la direction), PUF, 275 p.
- BARNEY J. B.** (1990), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, V 1, p 99-120.
- BLANC N.** (2006), *Émotion et cognition*, ed. In Press, 219 p.
- DAMANPOUR F.** (1987), « The adoption of technological, administrative and ancillary innovations: impact of organizational factors », *Journal of Management*, Vol 13, p 675-688.
- DAMANPOUR F.** (1996), « Organizational Complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models », *Management Science*, V 42 N°5, p 693-716.
- DENIS M. ET D. DUBOIS** (1976), « La représentation cognitive: quelques modèles récents », *L'année psychologique*, v 76 N° 2, p 541-562.
- DEONNA J.A. ET F. TERONI** (2009), « L'intentionnalité des émotions: du corps aux valeurs », *Revue Européenne des Sciences Sociales*, n° XLVII-144, p25-41.
- 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.
- DEWEY J.** (2008), « La théorie de la valuation », *Tracés. Revue de sciences humaines*, n°15, p 217-228.
- DEWEY J.**, 2005 [1934], « Vivre une expérience », *L'art comme expérience*, trad. J. Zask,
- DUBAR C.** (2010), *La socialisation*, ed. Armand Colin, 4^e édition, 251 p.
- 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.
- FILION L. J.** (2008), « Les représentations entrepreneuriales: un champ d'études en émergence », Editorial, *Revue Internationale de Psychologie*, vol XIV N° 32, p 13-43.
- GEST** (1986), *Grappes technologiques, les nouvelles stratégies d'entreprises*, Paris, McGraw-Hill.
- GROSSETTI M.** (2006), « L'imprévisibilité dans les parcours sociaux », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, V 1 N°120, p 5-28.
- HART S.** (1996), *New product development: A reader*, Londres, The Dryden Press.
- KATILA R. ET S. SHANE** (2005), « When does lack of resources make new firms innovative », *Academy of Management Journal*, V48, p 814-829.
- LEJEUNE D.** (2007), *Qu'est ce que le hasard?*, ed. Max Milo Essais-Documents, 255 p.
- LIEBERMAN M.B. ET D.B. MONTGOMERY** (1988), « First mover advantage », *Strategic Management Journal*, Summer, p 41-58.
- LIVET P.** (2009), « Émotions, rationalité, densité temporelle et manifestation de valeurs », *Revue européenne des sciences sociales*, n° XLVII-144, p 7-23.
- LOITIER T. ET A. TELLIER** (1999), *Gestion de l'innovation*, EMS, Caen.
- NADER-GROSBOIS N.**, *La théorie de l'esprit, entre cognition, émotion et adaptation sociale*, De Boeck, Question de Personne, 479 p., Pau.
- PENROSE E.T.** (1959), *The theory of growth of the firm*, Basil Blackwell.
- RICOEUR P.** (1983), *Temps et récits*, tome I, ed. Points, Essais, 404 p.
- RICOEUR P.** (1985), *Temps et récits*, ed. Points, Essais, tome II, 533 p
- SCHENK F.** (2009), « Les émotions de la raison », *Revue Européenne des Sciences Sociales*, n° XLVII-144, p 151-162.
- SCHUMPETER J. A.** (1926 Seconde édition anglaise) *Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Dalloz, 1935.
- TEECE D.J.** (2007), « Explicating capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance », *Strategic Management Journal*, V 28, p 1319-1350.
- TEECE D.J., G. PISANO ET A. SHUEN** (1997), « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, V 18, p 509-533.
- TIERCELIN C. ET P. THIBAUD** (2002), *Pragmatisme et pragmatisme*, Charles Sanders Peirce, Œuvre I, Coord., ed. Cerf, 484p.
- Tiercelin C. et P.Thibaud* (2002), *Pragmatisme et sciences normatives*, Charles Sanders Peirce, Œuvre II, Coord., ed. Cerf, 344 p.
- VAN ANDEL P. ET D. BOURSIER** (2011), « Le long voyage d'une notion. La sérendipité, de la fiction à la science », in *La sérendipité, le hasard heureux*, Van AnDEL P. et D Boursier coord., p 41-51.
- VAN DE VEN A.H., POOLE M.S.** (1989), « Methods for studying innovation processes », in Van de Ven A.H., Angle H.L., Poole M.S., (Eds), *Research on the management on innovation*, The Minnesota Studies, New-York, Harper and Row, pp 31-54.
- VIDAILLET B.** (2003), *Le sens de l'action: Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation*, coord., ed. Vuibert, 184 p.
- WEICK K.E.** (1995), *Sensemaking in organizations*, Londres, Sage Publications.
- WERNERFELT B.** (1984), « A resource-based view of the firm: ten years after », *Strategic Management Journal*, V 5, p 171-180.