

Réseau de Recherche sur l'Innovation
Sophie Boutillier, Faridah Djellal et Dimitri Uzunidis (dir.)

Préface de Jean-Hervé Lorenzi

L'innovation

Analyser, anticiper, agir

L'innovation est au cœur du modèle dynamique de croissance fondé sur l'incertitude, le risque et le profit. Dans la crise actuelle et la mondialisation, l'entrepreneur, l'entreprise et les institutions publiques d'action économique sont interpellés par le besoin de renouveler au plus vite les technologies, les organisations, les modes de production et de consommation. Ce livre définit l'innovation et l'applique en partant du modèle des 3 « A » : *analyser* ses propres forces et faiblesses et celles du contexte technique, économique et social pour *anticiper* le changement et *agir* pour s'adapter ou, au contraire, pour conduire le progrès.

Les études présentées par les universitaires, les managers de l'innovation et des décideurs politiques s'accordent sur le fait que l'action entrepreneuriale et la politique publique pour être efficaces doivent penser l'innovation comme un système: la frontière entre recherche, industrie et innovation étant de plus en plus perméable, il est nécessaire que les mécanismes économiques se trouvent en phase les uns par rapport aux autres. La synchronisation des processus sociotechniques est à la base du succès des activités innovantes et de l'amorce d'une nouvelle trajectoire de croissance.

Sophie BOUTILLIER, Faridah DJELLAL et Dimitri UZUNIDIS sont économistes, chercheurs au Clersé-CNRS (UMR 8019), Université Lille Nord de France et membres du Réseau de Recherche sur l'Innovation. Ils sont spécialisés en économie et management de l'innovation, en économie de l'entrepreneur et des services.

Les auteurs : Smaïl Aït-El-Hadj, Sophia Alami, Laurice Alexandre-Leclair, Sylvain Allemand, Jean-Claude André, Benoît Bertrand, Sophie Boutillier, Danièle Clavel, Gabriel Colletis, Marc-Hubert Depret, Faridah Djellal, Faïz Gallouj, Annie Geay, Jacques Grangé, Blandine Laperche, Bruno Lassalle, Laurent Lemire, Zeting Liu, Jean-Hervé Lorenzi, Camille Maffezzoli, Michel Marchesnay, Jean-Luc Masset, Hugues-Arnaud Mayer, Johan van Niel, Patrice Noailles-Siméon, Pierre Papon, Florin Paun, Yvon Pesqueux, Fabienne Picard, Frédérique Savel, Slim Thabet, Dimitri Uzunidis, Ingrid Vaileanu-Paun, Nejla Yacoub.



L'innovation

Annalyser, anticiper, agir



P.I.E. Peter Lang

Bruxelles • Bern • Berlin • Frankfurt am Main • New York • Oxford • Wien

Réseau de Recherche sur l'Innovation
Sophie BOUTILLIER, Faridah DJELLAL et Dimitri UZUNIDIS (dir.)

L'innovation

Annalyser, anticiper, agir

Préface de Jean-Hervé Lorenzi
Président du Cercle des économistes

Collection « Business & Innovation »
n° 5

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'éditeur ou de ses ayants droit, est illicite. Tous droits réservés.

© P.I.E. PETER LANG s.A.

Éditions scientifiques internationales
Bruxelles, 2013

1 avenue Maurice, B-1050 Bruxelles, Belgique
www.peterlang.com ; info@peterlang.com

ISSN 2034-5402

ISBN 978-2-87574-051-9 (paperback)

ISBN 978-3-0352-6289-6 (eBook)

D/2013/5678/19

Ouvrage imprimé en Allemagne

Information bibliographique publiée par « Die Deutsche Nationalbibliothek »
« Die Deutsche Nationalbibliothek » répertorie cette publication dans la
« Deutsche Nationalbibliografie » ; les données bibliographiques détaillées sont
disponibles sur le site <http://dnb.n-db.de>.

Table des matières

Remerciements	11
Préface	13
<i>Jean-Hervé Lorenzi</i>	
Présentation Générale	17
<i>Sophie Boutillier, Faridah Djellal, Dimitri Uzunidis</i>	

PREMIÈRE PARTIE

STRATÉGIES ENTREPRENEURIALES D'INNOVATION

Le système 1 « Parva sed apta » : l'innovativité de la TPE	29
<i>Michel Marchesnay</i>	
Innovation et entrepreneur : points de repère théoriques	63
<i>Sophie Boutillier</i>	
De l'entrepreneur à l'innovateur dans une économie dynamique	85
<i>Patrice Noailles-Siméon</i>	
L'entrepreneuriat social et l'innovation sociale comme facteurs fédérateurs du système national d'innovation	111
<i>Laurice Alexandre-Leclair</i>	
Le management de l'innovation dans les modèles de gouvernance de l'entreprise	129
<i>Yvon Pesqueux</i>	
Origine, fonctionnement et gouvernance de l'innovation multi-partenariale : une lecture néo-institutionnaliste	143
<i>Blandine Laperche, Fabienne Picard, Nejla Yacoub</i>	
L'innovation par les outils d'hybridation des approches <i>Technology Push</i> et <i>Market Pull</i>	175
<i>Florin Paun, Hugues-Arnaud Mayer</i>	

DEUXIÈME PARTIE
POLITIQUES D'INNOVATION ET RÔLE DES INSTITUTIONS

Le système national d'innovation et la <i>policy mix</i> de l'innovation en France : une revue historique	195
<i>Zeting Liu</i>	
Garantie, financement, innovation : le rôle d'OSEO auprès des PME	219
<i>Annie Geay</i>	
L'intervention de CDC Entreprises dans les PME innovantes : la place du capital investissement	227
<i>Frédérique Savel</i>	
Un petit retour sur l'innovation et sur la place que doit/peut avoir le CNRS dans son développement.....	233
<i>Jean-Claude André</i>	
De l'invention technique à l'innovation sociale : quel rôle et responsabilité de la recherche dans l'accompagnement du changement ?	251
<i>Sophia Alami, Danièle Clavel, Camille Maffezzoli, Benoît Bertrand</i>	
Les enjeux de l'innovation participative au ministère de la Défense.....	271
<i>Jean-Luc Masset, Bruno Lassalle</i>	
Systémique locale d'innovation : proximité et entrepreneuriat	289
<i>Dimitri Uzunidis</i>	
De la réindustrialisation des espaces aux espaces de la réindustrialisation. Quelques enseignements des politiques de soutien à l'industrie de la Région Picardie	309
<i>Slim Thabet</i>	
Les nouveaux territoires de l'innovation et de l'économie de la connaissance : le cas de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle	351
<i>Jacques Grangé</i>	

TROISIÈME PARTIE
FUTURES TRAJECTOIRES D'INNOVATION

L'innovation introuvable	369
<i>Laurent Lemire</i>	
Les futures ruptures scientifiques seront-elles à l'origine d'innovations ?	375
<i>Pierre Papon</i>	
La prospective des innovations : le recours à la systémique	395
<i>Smail Aït-El-Hadj</i>	
Croissance ou développement ? L'ambigüité de la notion de « réformes structurelles »	411
<i>Gabriel Colletis</i>	
Les réseaux d'innovation public-privé dans les services	419
<i>Faridah Djellal, Faïz Gallouj</i>	
Modèles d'innovation dans l'économie de la fonctionnalité	439
<i>Ingrid Vaileanu-Paun, Johan van Niel</i>	
Mais pourquoi parle-t-on d'économie verte ?	459
<i>Sylvain Allemand</i>	
Que nous réservent les innovations vertes ? État des lieux et éléments de prospective	477
<i>Marc-Hubert Depret</i>	

TEMOIGNAGES

ENTRETIENS RÉALISÉS PAR INGRID VAILEANU-PAUN ET FLORIN PAUN	
Dompter la finance pour innover : Pier Carlo Padoan	503
Les atouts de la coopération : Jean-Paul Delevoye	507
Territoire entrepreneurial : Christian Pierret	511
Éloge de la complexité : Isabelle Laudier	517
Notices biographiques	523

Remerciements

Cet ouvrage est produit suite aux fructueux débats qui ont eu lieu au cours de la Journée Innovation 2012 organisée par le Réseau de Recherche sur l'Innovation (<http://2ri.eu>) qui s'est tenue le 4 juin 2012 à la Cité des Sciences et de l'Industrie à Paris.

Plusieurs institutions ont soutenu l'organisation et le bon déroulement de cette journée, ainsi que la publication de cet ouvrage. Au nom du comité d'organisation, nous remercions l'Institut CDC, La Caisse des Dépôts, CDC Entreprises, Universcience, le Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation (Lab.RII, ULCO) et le Centre Lillois d'Études et de Recherches Sociologiques et Économiques (Clersé, UMR 8019).

Nous sommes aussi très redevables vis-à-vis de tous les membres du Réseau de Recherche sur l'Innovation pour leur aide dans la conception, la mise en place et les prolongements des débats qui ont eu lieu lors la Journée Innovation 2012. Aussi, nous tenons à remercier plus particulièrement Isabelle Laudier (Institut CDC), Taos Ait Si Slimane, Olivier las Vergnas et Pascal Collovald (Cité des Sciences), Jean Bourdariat (RRI), Maria Lorek (RRI).

Le Président et les vice-présidents du Réseau de Recherche sur l'Innovation expriment toute leur gratitude à Madame Claudie Haigneré, Présidente d'Universcience, pour le chaleureux accueil qu'elle a réservé à la Journée Innovation 2012.



universcience

Préface

Jean-Hervé LORENZI

Ce livre, qui rassemble 24 contributions d'experts reconnus – économistes ou scientifiques, est publié à un moment très exceptionnel dans l'évolution de l'économie mondiale. Chacun pense, à juste titre, que le progrès technique est au cœur de la croissance, mais un doute profond saisi les uns et les autres. Où en sommes-nous de ce progrès ? Comment va-t-il se développer ? Quelle structure permettra d'en accélérer la parution et la diffusion ? Après des années de croyance absolue dans une évolution linéaire du monde, le doute s'installe, avec des questions sous des formes diverses : disposons-nous de ressources suffisantes pour continuer à investir et à produire dans les conditions actuelles ? La connaissance scientifique connaîtra-t-elle une progression aussi stupéfiante que dans le siècle dernier ? Les pays émergents vont-ils prendre le relais de la progression humaine en laissant les pays de l'OCDE dans une stagnation séculaire ? Tout cela n'est pas simple spéculation car un grand débat public est en train de naître aux États-Unis et bientôt en Europe, lancé par Kenneth Rogoff, l'historien des crises financières. Quel est-il ? Celui du ralentissement du progrès technique et de son rôle dans la crise. Car chacun sait que le monde a réellement découvert la croissance, de la fin du 18^e siècle jusqu'à nos jours, grâce à son développement.

Conséquence logique : de très nombreux économistes se sont donc penchés sur son poids dans la croissance et l'ont considéré comme le facteur explicatif majeur tout au long de ces deux siècles. Mais, force est de constater, comme l'a fait récemment l'économiste Robert Gordon, que l'ampleur du progrès technique durant les années 2000, mesurée par la productivité globale des facteurs, est en baisse aux États-Unis, en zone euro et au Japon.

D'où le caractère central de la question qui commence à émerger, tout particulièrement aux États-Unis, et qui sera au cœur des débats des années qui viennent. Est-ce que nous n'assistons pas, depuis une quinzaine d'années, à un ralentissement très significatif de l'émergence d'innovations et de leur diffusion ? La 3^e révolution industrielle, liée aux technologies de l'information et de la communication, n'aurait-elle pas épuisé ses effets depuis les années 2000 ?

En 2009, j'avais avancé cette hypothèse dans un ouvrage au titre évocateur, « L'innovation au cœur de la nouvelle croissance »¹, pour expliquer l'ampleur et la particularité de cette crise économique profonde. En effet, la crise financière fut précédée lors des années 2000 d'une exceptionnelle hausse des prix de toutes les matières premières, agricoles, industrielles ou énergétiques ; ce signal majeur ne s'était pas transformé en incitation à innover radicalement. Par contre, les innovations financières fleurirent tandis que les innovations, pour produire à moindre coût dans les pays émergents, ne cessèrent de se répandre. Une parfaite illustration de ce phénomène fut le succès de la Logan, en comparaison de l'extrême difficulté à diffuser un nouveau produit comme la voiture électrique.

Si cette hypothèse se trouvait vérifiée, l'avenir du monde en serait rendu doublement incertain. Incertain sur les rythmes de la croissance à venir, car la baisse de la productivité globale des facteurs induirait sur longue période la faiblesse de la croissance potentielle aux États-Unis et en Europe. Surtout incertain sur les futurs bénéficiaires. Le monde connaîtra de nouvelles vagues d'innovations mais rien ne permet de dire qui les produira et qui se les appropriera. En termes clairs, on a toujours le sentiment que l'avenir des pays de l'OCDE est derrière eux et qu'ils doivent céder la première place de manière inévitable aux pays émergents qui montent en gamme et en niveau technologique. Mais ces derniers ne seront pas obligatoirement les bénéficiaires de la future révolution industrielle.

Et c'est à la découverte de ce que pourrait être cette nouvelle révolution industrielle, que nous conduit, avec talent et passion, cet ouvrage. La structure du livre est déjà programmatique. Il faut d'abord des acteurs, qui créent l'innovation, répondant ainsi à la vision schumpétérienne. Le parti pris est résolument celui de trouver dans les toutes petites entreprises l'origine principale des grandes ruptures technologiques. La deuxième partie, beaucoup plus appliquée, se demande quel est l'environnement qui favorise l'éclosion de ces milliers d'innovateurs qui vont permettre à un nouveau monde d'apparaître. Et puis vient le moment de l'interrogation sur ce que pourrait être la prochaine révolution industrielle. Les questions sont toujours les mêmes : quels seront les nouveaux secteurs ? Quel est le rôle de la science dans l'émergence de l'innovation ? Quelle est la partie des services dans ce nouveau système productif. C'est là tout l'objet de la troisième partie qui permet à cet ouvrage très exceptionnel de trouver sa cohérence et d'affirmer haut et fort un optimisme sur notre avenir qui n'est pas si courant aujourd'hui. J'ajouterai volontiers quelques recommandations pour notre pays.

¹ *Economica*, 2009.

Si nous voulons être partie prenante des décennies à venir, il nous faut surmonter deux énormes difficultés. La première, et ceci est particulièrement évident en France, est celle de notre rapport intime avec le progrès scientifique. Nous avons trop largement développé l'idée qu'il pouvait être porteur de risques majeurs pour l'humanité, avec cette utilisation abusive du principe de précaution. Car cette position, qui peut avoir une vraie légitimité, est dans les conditions actuelles un véritable frein au développement scientifique et technologique.

Et puis surtout, tous nos efforts d'éducation pour élever le niveau de connaissance pour toutes les strates de la population sont très insuffisants par rapport à ce qui nous permettrait de développer l'innovation. Il est vraisemblable que nous avons dans nos laboratoires, dans les domaines de l'énergie, de l'agro-alimentaire, des sciences du vivant, de quoi alimenter une véritable transformation des modes de consommation et de production des biens et services. Encore faut-il en avoir la volonté, c'est-à-dire investir suffisamment et ne pas considérer qu'un seul domaine suffise, par exemple celui de l'environnement.

« Une nouvelle frontière technologique doit émerger sous l'impulsion d'une mutation, digne d'une révolution industrielle, dont on sait qu'elle ne peut résulter que d'une coévolution harmonieuse de la technologie, des institutions et de la demande » écrivions-nous en 2009. C'est plus que jamais d'actualité et, en un mot, il faut penser à vingt ans et conduire nos pays avec les efforts nécessaires et une détermination absolue vers la quatrième révolution industrielle.

Mais, ce livre si fouillé, si dense, si complet fera date dans la littérature sur l'innovation, car il nous apporte un panorama complet sur la réflexion que nous pouvons avoir aujourd'hui. Tout cela est encore en pointillés mais demeure largement entre nos mains. L'ambition du livre était d'éclairer la route. C'est chose faite. Reste maintenant à agir.

Présentation Générale

Sophie BOUTILLIER, Faridah DJELLAL, Dimitri UZUNIDIS

L'innovation est au cœur du modèle dynamique de croissance fondé sur l'incertitude, le risque et le profit. Dans le contexte actuel de crise et de mondialisation, l'entrepreneur, l'entreprise et les institutions publiques d'action économique sont interpellés par le besoin de renouveler au plus vite les technologies, les schémas organisationnels et les modes de production et de consommation.

Dans les nouvelles approches de l'innovation, selon les auteurs du livre, l'entrepreneur et l'entreprise sont appréhendés à travers leurs compétences et leur fonction de création de ressources. Graduelle ou radicale, l'innovation devient ainsi endogène et elle est intégrée dans un processus complexe caractérisé par de nombreuses rétroactions et interactions. L'organisation innovante est présentée dans ce livre comme un système dynamique composé de compétences particulières et diversifiées. Par l'acquisition, la combinaison et la mobilisation de ces compétences, l'innovateur (entrepreneur ou organisation) peut créer de ressources technologiques et faire évoluer les relations qu'il entretient avec son environnement. C'est ce qui explique l'importance du management de la conception, de l'application et du développement dans la mise en œuvre d'un processus d'innovation.

Un système d'innovation mobilise un ensemble de connaissances et de compétences issues des processus d'apprentissage et intégrées dans sa mémoire. Ces connaissances doivent être enrichies pour être valorisées par la mise au point, l'utilisation et le lancement commercial de nouveaux biens et services et des nouvelles technologies. La survie du système dépend de sa capacité à innover qui lui permet d'affronter les agressions externes, de se transformer et de perdurer. Les stimuli externes (concurrence, substituabilité des produits, politiques d'innovation, etc.) sont générés par le contexte économique et ils agissent sur les entrepreneurs et les entreprises comme des moyens de sélection. Les procédures de sélection sont formées par le climat des affaires : nature du marché des produits, disponibilité du capital et du travail, rythme de l'innovation, effets des politiques publiques, etc. Elles peuvent, par conséquent, créer des alternatives au mode de fonctionnement, de

gestion et de production d'une entreprise donnée (ou d'un système d'innovation particulier).

Le climat des affaires est, dans tous les cas, créateur de barrières ou d'opportunités pour l'organisation. L'imprévisibilité des résultats et l'existence possible d'alternatives constituent les principales incertitudes intrinsèques aux activités d'innovation. Par ailleurs, comme le processus d'innovation est un processus d'apprentissage et de valorisation, l'organisation innovante doit constamment procéder à des ajustements internes et réviser ses relations avec son environnement. Il va aussi sans dire que, par leur action, l'entreprise et l'entrepreneur transforment le contexte sociotechnique et modèlent l'économie environnante.

En bref, l'innovation ne peut être appréhendée que si l'économiste et le manager recourent à une analyse multiforme des relations évolutives qui s'établissent entre l'acteur et le système. L'innovation contribue incontestablement à la croissance et, surtout, au changement économique et social. La réussite de ses effets multiplicateurs dépend aussi bien de l'efficacité des politiques économiques appliquées par les décideurs publics pour soutenir l'acte d'entreprendre et d'innover que des stratégies mises en œuvre par les entreprises, dans le domaine de la production, de l'acquisition et de l'application des connaissances et des idées nouvelles. Le plus difficile est cependant de prévoir son orientation : domaines d'application de la science dans la production, effets combinatoires des connaissances et des techniques, besoins révélés et/ou satisfaits, etc. Il est donc malaisé de se prononcer avec certitude sur l'orientation de la trajectoire des innovations, même si, considérant l'immense volume de connaissances scientifiques et techniques accumulées et des appels au changement, quelques indications concernant l'évolution du paradigme sociotechnique peuvent apparaître.

Dans cet ouvrage l'innovation est définie et « utilisée » en partant du modèle des 3 « A » : Analyser ses propres forces et faiblesses et celles du contexte technique, économique et social pour Anticiper le changement et Agir pour s'adapter ou, au contraire, pour conduire le progrès. Les études présentées par des universitaires, des managers de l'innovation, des journalistes et des décideurs politiques s'appliquent aux trois niveaux hiérarchiques des systèmes d'innovation : les micro-systèmes de l'entrepreneuriat et de l'entreprise ; les méso-systèmes des réseaux et des territoires ; les macro-systèmes consacrés aux paradigmes technoéconomiques.

La première partie de l'ouvrage traite des stratégies entrepreneuriales d'innovation dans un contexte systémique. Le concept d'entrepreneuriat au sens schumpétérien est étroitement lié à la question de l'innovation. Il est synonyme de l'introduction de nouvelles combinaisons productives (nouveaux biens ou services, nouvelles organisations, nouveaux

débouchés, nouveaux processus) qui augmentent le profit de l'innovateur. L'entrepreneuriat décrit l'activité à travers laquelle une personne ou un petit groupe de personnes fonde une nouvelle entreprise sur la base d'une idée innovatrice, mais il peut également renvoyer à des initiatives au sein de firmes existantes, ce que certains appellent l'intrapreneuriat ou encore au sein d'un système d'innovation, sectoriel, régional ou national.

Le concept de système d'innovation a fait l'objet de nombreux travaux français et étrangers centrés sur les innovations technologiques et sur le rôle structurant des grandes entreprises dans la dynamique d'innovation. Ces travaux ont le plus souvent négligé les dimensions sociales et institutionnelles de l'innovation et davantage encore le rôle de certains acteurs économiques, comme les associations et les très petites entreprises.

Les contributions de cette première partie de l'ouvrage abordent toutes la question des systèmes d'innovation, en privilégiant des points d'entrée différents : l'entrepreneuriat et la place des petites et très petites entreprises dans la dynamique entrepreneuriale, l'innovation technologique, l'innovation sociale, les régimes d'appropriation de l'innovation, la question du développement durable...

Michel Marchesnay analyse le rôle de la très petite entreprise (TPE) dans l'avènement du capitalisme entrepreneurial qui a connu trois révolutions (technicienne, gestionnaire et sociale). À travers l'analyse de ces trois révolutions, l'auteur nous montre que les TPE, parfois structurées en réseau, sont loin d'être inactives ou subordonnées à l'innovation des grandes entreprises, mais qu'au contraire elles jouent un rôle actif et structurant dans la dynamique d'innovation. Ce travail est illustré par des cas d'innovation qui mettent en évidence la spécificité des TPE et leur forte hétérogénéité.

Sophie Boutillier montre que si l'innovation et le progrès technique ont toujours été au cœur de la dynamique capitaliste, l'analyse de leur rôle est incomplète voire insatisfaisante. L'auteure se livre à une lecture de l'histoire de l'analyse économique pour tenter de redonner à l'entrepreneur la véritable place qui lui revient dans la dynamique d'innovation et mettre en évidence l'actualité du sujet.

Patrice Noailles-Siméon propose une typologie des innovateurs visant à souligner l'intérêt de dissocier les concepts d'innovation et d'entrepreneur dans l'analyse de la dynamique d'innovation. L'auteur s'appuie sur son expérience de consultant pour aborder les points communs mais surtout les différences entre la fonction d'innovateur (jugée très occidentale) et la fonction d'entrepreneur.

Laurice Alexandre-Leclair s'intéresse à la question de l'articulation entre l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale. Après avoir défini chacun de ces deux concepts séparément, l'auteure analyse par quel moyen cette articulation peut être obtenue. Celle-ci s'avère d'autant plus nécessaire qu'elle joue un rôle structurant dans le système national d'innovation (SNI). Ce chapitre accorde, il faut le souligner, un rôle particulier aux associations qui peuvent influencer sur les travaux de recherche des chercheurs.

Yvon Pesqueux traite de la question du management de l'innovation dans les modèles de gouvernance de l'entreprise. Ces derniers sont décrits et analysés de manière très détaillée par l'auteur qui met l'accent sur la notion de développement durable. Selon lui, au même titre que la finance, le développement durable serait au cœur des modifications des modèles de gouvernance et il serait un des leviers essentiels des dynamiques d'innovation contemporaines.

Blandine Laperche, Fabienne Picard et Nejla Yacoub se livrent à une lecture néo-institutionnaliste de l'innovation « multi partenariale » définie comme « un modèle générique qui intégrerait toutes les formes d'ouverture de l'entreprise sur son environnement dans le but d'innover ». La question essentielle qui est traitée est bien entendu celle des droits de propriété et des régimes d'appropriation de l'innovation dès lors qu'elle est co-produite. Les auteurs proposent une typologie de l'innovation multi-partenariale et analysent la manière dont les droits de propriété constituent, pour chaque type d'innovation, soit un mode de coordination, soit une source d'opportunisme pour les entreprises.

Le dernier chapitre de la première partie (Florin Paun, Hugues-Arnaud Mayer) est une contribution de deux praticiens de l'innovation à l'étude des dispositifs de compréhension du processus de la « demande d'innovation » par les différents acteurs. Le chapitre privilégie une vision (plus) globale du processus de demande de l'innovation en mettant en particulier l'accent sur l'innovation sociale et sur les différentes formes de travail collaboratif fortement favorisé par des liens de confiance.

Mais l'activité de l'entrepreneur et de l'entreprise s'inscrivent dans un contexte institutionnel propre. Aussi, si les contributions de la deuxième partie ne dressent pas un bilan exhaustif du rôle des institutions publiques en matière de promotion de l'innovation, elles en font un tableau varié et riche. En vertu de l'expression populaire, « on n'arrête pas le progrès », le progrès technique n'est pas donné. Il est le produit d'une évolution complexe où interviennent une grande variété d'acteurs : entreprises, chercheurs, ingénieurs, ouvriers, etc., mais aussi et surtout des politiques qui par les orientations qu'ils fixent et les moyens qu'ils y consacrent, contribuent aussi à la production de con-

naissances. Dans tout pays avancé ou en développement, un grand nombre d'institutions ont été créées, avec une accélération depuis les années 1950, pour soutenir et promouvoir l'innovation. Celle-ci n'est pas seulement le moyen d'améliorer le bien-être social, elle est aussi (et peut-être surtout à l'heure actuelle) un élément important de la compétitivité économique des nations.

Zeting Liu retrace depuis les années 1950-1960 les grandes étapes du système national d'innovation français par le biais de ses politiques publiques d'innovation, qui se sont traduites par la mise en place d'une pléthore d'organismes, d'agences, de commissions, etc., plus ou moins directement rattachés au pouvoir central. Depuis les années 1980-1990, à l'instar de l'expérience des pays anglo-saxons, l'État français a cherché à mettre en œuvre une politique décentralisée, le *policy mix*, de manière à améliorer les retombées économiques des découvertes scientifiques, avec jusqu'à présent des résultats mitigés.

Parmi les institutions françaises qui soutiennent l'innovation, OSEO a un statut particulier en tant qu'entreprise publique à fonctionnement privé, pour le financement des petites et moyennes entreprises (PME). La direction de l'évaluation et des études d'OSEO dirigée par Annie Geay dresse un bilan pour 2011 : le nombre de PME financées par OSEO augmente régulièrement, pour l'investissement, le suivi de la création d'entreprises, les actions de soutien à la trésorerie et à l'innovation. En 2011, OSEO a ainsi financé 16% des créations d'entreprises, et contribué au financement de l'innovation en socialisant le risque, puisqu'ainsi les banques apportent plus volontiers leur soutien aux PME innovantes.

La CDC Entreprises (dirigée par Frédérique Savel), contribue aussi très largement au financement de l'innovation. CDC Entreprises est une société de gestion du groupe Caisse des Dépôts qui a en charge tous les programmes d'intervention de la Caisse des dépôts concernant des prises de participation en actionnaire minoritaire, depuis 1994. La Caisse des dépôts, initialement la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) est une très vieille institution française, créée en 1816. À l'image de la *policy mix*, la CDC Entreprises constitue un exemple significatif de l'évolution du financement de l'économie sur le long terme. Son action bénéficie aux PME, engagées dans un processus de très longue durée et sur des segments de marché peu ou mal desservis par les acteurs privés du capital investissement.

Innovation, innovation ! Mais qu'en est-il de la satisfaction des besoins humains et sociaux ? Telle est en substance la conclusion de Jean-Claude André, physicien et directeur de recherche au Centre national de la recherche scientifique (CNRS). Dans une société reposant sur la réinvention permanente de... gadgets. Certes, l'innovation technolo-

gique est une source importante de création d'emplois et de croissance économique, mais innover est aussi devenu la raison d'être tant de l'entreprise, qui par ce biais conquiert de nouveaux marchés, que de l'universitaire, qui est évalué, en fonction de sa capacité à déposer des brevets. Le système d'innovation s'est développé en France selon une logique de l'offre qui a enregistré des succès spectaculaires (allongement considérable de l'espérance de vie), mais aussi avec des catastrophes (« vache folle », sang contaminé, amiante, etc.).

L'équipe du Centre Agronomique pour le Développement (CIRAD), composée de Sophia Alami, Danièle Clavel, Claire Maffezzoli et Benoît Bertrand, présente un exemple très intéressant de coopération Nord/Sud en matière d'agroalimentaire. Le CIRAD est un établissement public français à caractère commercial et industriel. En partenariat avec des pays du Sud, il produit et transmet des connaissances pour accompagner le développement agronomique. Les auteurs exposent leur action pour la production locale de nouvelles variétés hybrides de café au Nicaragua. Compte tenu des interrogations de Jean-Claude André, l'exemple du CIRAD est tout à fait instructif de ce que peut être un processus d'innovation non linéaire et multi-acteurs. Il montre que l'innovation ne se résume pas à de la technologie. Le chercheur doit être un chercheur « total », attentif aux externalités provenant de ses travaux.

Le secteur militaire est fortement innovant. Depuis quelques années, au ministère de la Défense, l'innovation participative a contribué à faire émerger des innovations militaires, comme le montrent l'Ingénieur Général Jean-Luc Masset et le Général Bruno Lassalle, tous deux en poste à la Mission pour le développement de l'innovation participative (MIP). D'une manière générale, innovation et défense sont depuis toujours fortement liées, l'actualité ne le dément pas. Dans le secteur militaire, on distingue, l'innovation « par le haut » ou institutionnelle et « par le bas » qui provient des militaires sur le terrain. L'innovation « par le bas » ne se décrète pas, car elle est souvent liée à un problème urgent, généralement pendant un conflit. Le ministère de la Défense a créé la MIP pour soutenir l'innovation spontanée.

Dimitri Uzunidis s'interroge sur un autre acteur de l'innovation : le territoire. Depuis Marshall et son « atmosphère industrielle », le territoire est devenu pour les économistes, un acteur nodal. Plus récemment, l'accent a été mis sur son rôle en matière d'innovation. Si l'idée est *a priori* séduisante, le processus conduisant à l'innovation dans un contexte territorial donné est complexe, parce que les définitions du territoire sont pléthoriques, et parce que nombre d'acteurs interviennent. L'auteur se réfère à l'approche par la proximité, en mettant l'accent sur les synergies économiques et institutionnelles qui peuvent se produire

entre des acteurs (entreprises, laboratoires publics et privés, institutions financières, etc.), formant un système local d'innovation.

Slim Thabet, représentant le Conseil Régional de Picardie, dresse un cas d'école des dynamiques de croissance (ou au contraire d'appauvrissement) susceptibles de se produire dans le cadre d'un territoire donné, ici la Picardie. L'auteur s'interroge sur les mécanismes de la désindustrialisation. Slim Thabet définit dans un premier temps la désindustrialisation qui recoupe des phénomènes très variés, en particulier l'externalisation d'activités de services directement liées à la production industrielle. Ce type de décision répond généralement à des impératifs de compétitivité. On le constate très nettement en Picardie, où malgré une baisse drastique des effectifs industriels, la valeur ajoutée industrielle a largement augmenté. Face à une situation économique et sociale difficile, quel peut être le rôle des institutions régionales pour promouvoir l'innovation ? Au-delà du « made in France », l'heure ne serait-elle au « made in région » ?

Enfin, Jacques Grangé, directeur de l'aménagement de Tremblay en France, consacre sa contribution à une région française qui concentre 29% du PIB national et près de 4% du PIB de l'Union européenne, l'Île de France. Centrée autour de l'aéroport Charles de Gaulle, créé au début des années 1970, ce territoire est devenu depuis un carrefour mondial pour le transport de marchandises et de passagers. Mais, il est aussi un carrefour où se rencontrent les grands noms de la *high tech* mondiale, créant une économie de circulation de la connaissance.

La troisième partie de l'ouvrage est consacrée à la prospective : quelles peuvent être les innovations de demain ? Comment sont-elles générées et sont-elles une condition nécessaire et suffisante pour « mieux vivre » ? Depuis les « révolutions industrielles » du 19^e siècle, la « technicisation de la science » et la « scientification de la technique », selon les expressions chères à Habermas (voir *La technique et la science comme idéologie*, Gallimard, 1973) ont été marquées par le rapprochement entre science, technique et économie. Le travail de production de connaissances scientifiques et techniques est devenu une activité normalisée et institutionnalisée. Malgré cette intégration poussée des connaissances scientifiques et techniques, le progrès technique suit une trajectoire qui rend l'innovation imprévisible. Dans le premier chapitre, Laurent Lemire partant du postulat que l'innovation est l'application économique de la découverte scientifique montre qu'elle est une conception récente. Même si l'innovation apparaît bien dans toute sa complexité, dans ses rapports tendus entre la rentabilité et la découverte, l'histoire des sciences révèle combien l'inconnu est une dimension essentielle de sa définition. Pour l'auteur, l'innovation est souvent une chose à laquelle nous ne nous attendions pas...

L'imprévisibilité de l'innovation ne peut empêcher le chercheur de la projeter dans le futur. Pierre Papon, analyse les logiques des grandes innovations du passé pour présenter ses tendances logiques. Les découvertes scientifiques et les innovations technologiques du 20^e siècle ont changé notre rapport (et notre vision) à la matière, au temps et à l'espace. Il s'agit d'une véritable « rupture » dans nos modes de pensée et d'action : ainsi la théorie de la relativité d'Einstein a-t-elle changé radicalement tant la conception du temps et de l'espace héritée de Newton que celle de la relation entre la masse et l'énergie (l'un des fondements de l'énergie nucléaire). Elle est aussi, partiellement, d'essence technique : l'invention du transistor a permis l'essor des technologies de l'information dont l'impact social, économique et culturel est universel...

La logique de l'apparition et de la diffusion des innovations doit être comprise en recourant à l'analyse systémique. Smail Aït-El-Hadj poursuit la démonstration à partir du modèle d'analyse de la systémique technologique. Il présente une projection d'évolution de la technologie à l'horizon technologique (ici 2030). L'auteur montre ainsi que dans le mouvement général lors des prochaines décennies, l'innovation incrémentale, au sein d'un système technologique établi mais toujours fertile, devrait rester dominante. La pression environnementale constituera une tonalité permanente et croissante du mouvement d'innovation contemporain contribuant à réorienter la trajectoire technologique de l'innovation.

Mais la systémique intègre aussi un ensemble de paramètres, acteurs, fonctions, etc. économiques et sociaux qui conditionnent la naissance, la diffusion et l'absorption de l'innovation. Les objectifs du système guident souvent l'observation (le système ayant pour but de perdurer). Nous retenons dans ce livre (par souci de pragmatisme) un grand objectif : la performance économique. Pour rétablir la compétitivité et permettre un rééquilibrage du commerce extérieur, il faut entreprendre des réformes structurelles. Gabriel Colletis plaide pour un New Deal impliquant des réformes profondes dans de nombreux domaines et un effort considérable de rénovation des systèmes d'éducation et de formation. Mais ce qu'il faut avant tout changer est la définition juridique de l'entreprise comme institution à part entière, c'est-à-dire distincte de la société de capitaux laquelle rassemble les intérêts des actionnaires. Une véritable démocratie salariale pourrait alors émerger progressivement qui donnerait un sens à la « responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise ».

La performance nécessite donc une remise en cause des schémas économiques. Mais ces grandes innovations sociétales sont dues aux transformations profondes du « travailler », de l'« entreprendre », de

l'« innover », du « consommer ». La tertiarisation de l'économie modifie l'acte d'innover comme le montrent Faridah Djellal et Faïz Gallouj. La socialisation du travail scientifique, technique et de production a donné naissance au concept de réseau d'innovation (RI) qui rend compte des dynamiques d'interaction entre des agents hétérogènes avec pour finalité la production d'une innovation. Mais il est urgent d'aller plus loin. Les économies contemporaines dominées par les services et mues par les préoccupations de développement durable doivent, pour une grande part, leur capacité à innover (que leur innovation soit économique et technologique ou sociale) aux réseaux d'innovation public-privé dans les services (RIPPS) qui accordent une place centrale aux services et au « tiers secteur » ainsi qu'aux interactions avec les services publics.

L'importance des RIPPS est illustrée par Ingrid Vaileanu-Paun et Johan van Niel qui s'intéressent à l'économie de la fonctionnalité comme ensemble d'activités innovantes. Ils proposent une approche de l'innovation centrée sur la relation de l'entreprise prestataire avec ses clients. Le concept de l'économie de la fonctionnalité permet de considérer cette relation renouvelée entre l'entreprise prestataire et le client comme participant d'une stratégie d'innovation visant à la formation de nouveaux centres de création de valeur à partir du développement d'offres de solutions visant à satisfaire les besoins du client autrement que par la simple vente/achat de produits et/ou de services.

L'entreprise doit alors être revisitée et redéfinie pour intégrer l'ensemble social dont la perspective de changement passe par les réponses que ce système peut apporter au développement durable et plus particulièrement les armes dont il se dote pour surmonter la contrainte environnementale. Mais avant d'examiner quelles innovations apportent des solutions à la dégradation de l'environnement, il est nécessaire de définir l'économie verte. C'est à cette définition qu'est consacrée la contribution de Sylvain Allemand. Les politiques couramment appliquées dans les quatre domaines cruciaux du développement durable (le changement climatique, la biodiversité, l'eau et les effets de la pollution sur la santé) sont inefficaces. Pour conclure qu'il ne suffit pas d'amender nos modèles économiques, il faut trouver rapidement de nouvelles voies.

Marc-Hubert Depret aboutit à la même conclusion en traitant de la question de la transition (économique, sociale, politique, énergétique, démographique, etc.) vers un nouveau modèle de développement plus durable, moins énergivore, plus juste (socialement) et plus respectueux de l'environnement. L'effectivité de cette transition dépend des réponses que l'économie donnera aux questions suivantes : veut-on s'adapter aux changements actuels en infléchissant le modèle de développement

postfordiste ou bien est-on prêt à lui substituer un nouveau modèle de développement ? Faut-il considérer l'économie verte comme un danger pour nos modes de vie ou en faire le nouveau moteur de l'économie pour la rendre plus durable et résistante aux chocs ?

En guise de conclusion, quatre représentants d'institutions publiques (Organisation de coopération et de développement économiques, Conseil économique, social et environnemental, Fédération des villes de France et Institut CDC) de promotion de l'innovation donnent leur avis sur l'acte d'innover. Ils ont été interrogés par Ingrid Vaileanu-Paun et Florin Paun sur leur perception des impacts technologiques, spatiaux, économiques et sociaux de l'innovation. Tous insistent sur la qualité pluridimensionnelle de l'innovation.

PREMIÈRE PARTIE

STRATÉGIES ENTREPRENEURIALES D'INNOVATION

Le système 1 « Parva sed apta » : l'innovativité de la TPE

Michel MARCHESNAY

Erfi, Université de Montpellier 1

Introduction

L'une des caractéristiques majeures du nouveau capitalisme est sans conteste le rôle éminent joué dans l'innovation par les entreprises de petite taille, où l'entrepreneurship supplante le leadership propre aux grandes entreprises managériales, au point que l'on évoque l'avènement d'un capitalisme entrepreneurial, qui serait fondé largement sur le rôle structurant des très petites organisations fonctionnant en réseaux.

Dans les groupes comme dans les PME, les salariés se plaignent du primat exercé par la gouvernance économique, au détriment de la gouvernance sociale. Dans *Le Monde Magazine* (9 octobre 2010) Jean-Michel Dumay parle de « TPE attitude » : « 'le mieux vivre au travail' serait constitué d'un cocktail de T comme 'transparence' (de l'organisation, des process, de la communication), de P comme 'proximité' (de la gouvernance et du management, du salarié avec le résultat de son travail) et de E comme 'enthousiasme' (fruit d'un projet collectif et du travailler ensemble)... Le tout en vue du premier des ciments entrepreneuriaux : la motivation durable ».

Cet hymne à la TPE vaut moins par son réalisme que par le changement d'attitude à l'égard de la petite taille, de tout temps portée aux nues par les moralistes (que l'on songe aux nombreuses fables de La Fontaine qui accréditent la supériorité de la « petitesse » sur la supposée « grandeur »)¹.

¹ Il n'est pas jusqu'à ... Olivier Besancenot, de la Ligue Communiste Révolutionnaire, qui déclarait, dans le magazine *Elle [sic]* (16 avril 2007) » : « Je ne crois pas que la solution pour la jeunesse des quartiers populaires soit de faire croire que chacun pourrait devenir patron. Maintenant ça n'empêche pas de faire une distinction, je suis peut-être plus pragmatique que beaucoup d'autres... j'ai bien compris que le capita-

1. La TPE, avenir du capitalisme ?

1.1. Is small more efficient ?

La TPE est donc en passe de devenir « la » référence emblématique d'une nouvelle modernité, dans l'antichambre de ce capitalisme qualifié d'« entrepreneurial ». Ce dernier supplanterait, du moins dans ses bastions les plus avancés, le capitalisme « managérial », fondement de la société salariale. Face à l'assèchement des innovations majeures dans les activités dites de « deuxième génération industrielle », les innovations de rupture, les plus critiques, seraient, comme elles l'ont d'ailleurs toujours été, à l'initiative de petites entreprises innovantes, d'entrepreneurs à leur compte travaillant au sein de réseaux éminemment mobiles, au gré des opportunités offertes en matière de technologies, de produits et/ou de marchés. En quelque sorte, on exorciserait la foi dans la grande taille (« big is efficient », « croître ou mourir ») et l'on encenserait la supériorité de la petite taille, source d'innovativité, d'adaptabilité et de réactivité, concrétisées par des innovations de toutes sortes et de tous niveaux.

Ainsi, le slogan « small is beautiful » né aux États-Unis dès les années 1960, en même temps que la Small Business Administration, en aurait été le signe prémonitoire, la SBA devant à la fois remédier au déclin annoncé de l'industrie lourde (et à la montée du chômage) et promouvoir les activités de remplacement, plus ou moins innovantes, par la création de TPE (et d'emplois). En France, en dépit du poids des entreprises de moins de dix salariés, leur reconnaissance, tant économique que sociale, est somme toute récente. Il suffit de citer le retard mis dans les recensements et études statistiques officielles (Insee), tout comme l'organisation d'élections syndicales destinées aux salariés de TPE. D'ailleurs l'engouement, au ton parfois incantatoire, à l'égard de l'entrepreneuriat, assimilé, soit à l'innovation, soit à la création d'entreprise, n'est pas sans ambiguïté dans le contexte hexagonal. Si des filières reprenant ce terme très « performatif » d'entrepreneuriat² se sont multipliées, tant à l'Université que dans les Écoles, le contenu reste bien souvent proche des cours de gestion traditionnels, fait pour les grandes firmes managériales.

Ainsi, apprend-on que la prestigieuse Harvard Business School s'est enfin décidée à ouvrir une « pouponnière à start-up » (*Le Monde*, 4 décembre 2012), dénommé Hi-Lab, ainsi que des cours d'initiation à

lisme avait changé et qu'il y avait désormais des petits entrepreneurs qui se retrouvent dans la merde ». En oubliant ceux qui se retrouvaient... dans la soie...

² D'ailleurs orthographié de façon souvent fantaisiste (entreprenariat, voire entrepreneuriat, etc.). Entrepreneuriat a été officialisé par l'Office Québécois.

l'entrepreneuriat, à l'instar par exemple des IUT de gestion en France. Ainsi un créateur peut-il s'en féliciter : « Ils m'ont appris comment faire ma comptabilité, payer mes salariés, choisir ma banque, etc. Des choses que l'on n'apprend jamais en cours ».

1.2. Les trois « révolutions » du capitalisme entrepreneurial

- D'abord une révolution technicienne. Elle est fondée sur quelques filières émergentes dans les années 1970, devenues dominantes de nos jours. En particulier, cette génération industrielle prospecte de l'infiniment petit (proche) à l'infiniment grand (éloigné) tant dans l'espace que dans le temps.

Charles Hand, fondateur du MBA de la Sloan School en 1967, déclarait en décembre 1997, dans la revue *Entreprise* : « Quand vous vous appelez Federal Express, vous devez être gros – pour acheter des avions et être global. Mais, pour livrer un paquet dans ma petite ville de Diss, vous êtes obligé de sous-traiter la distribution finale à l'artisan du coin, qui n'a qu'une camionnette. À l'avenir coexisteront les très grandes entreprises avec les très petites [...] C'est très difficile de survivre en gardant une taille moyenne, même quand on a un bon créneau ! »

- Ensuite une révolution « gestionnaire ». La « révolution managériale » montre ses limites (gouvernance financière, développement durable, réductions d'emplois, externalisation, crise du salariat, etc.) au point de se voir opposer une « révolution entrepreneuriale », fondée, comme on va tenter de le montrer, sur l'innovativité, la singularité, les réseaux, et, bien entendu, la petite taille, quand bien même d'aucuns évoquent un « corporate entrepreneurship », simple extension du modèle de firme décentralisée en centres de profit et groupes stratégiques.

- Enfin, une révolution sociétale. Comme pour les « révolutions industrielles » précédentes, celle-ci entraîne une modification profonde des « mœurs », au sens large. Ce que l'on appelle l'hypermodernité (Ascher, 2005, Aubert, 2004, Lipovetsky, 2004) résulte de changements profonds dans les valeurs. Prônées initialement par les couches sociales considérées comme « leaders d'opinion » (lesquelles passent de l'« intelligentsia » aux « médiocrates »), ces valeurs modernistes glissent des couches « supérieures » aux « classes moyennes ». Celles-ci connaissent un renouvellement profond, eu égard à leur recomposition. La légitimité sociale évolue vers les activités dominantes du nouveau capitalisme, davantage orientées vers l'esprit d'entreprise et l'individualisme (« un humanisme », selon de Singly, 2005), le « culte de la performance » (Ehrenberg, 1991) ou de l'« urgence » (Aubert, 2004), et le nomadisme (Maffesoli, 1997).

Comme lors des révolutions précédentes, les débats de société touchant à l'évolution des mœurs traduisent les antagonismes et les résistances, les couches encore dominantes s'efforçant de préserver des situations rentières, génératrices de ce que Michel Crozier appelait en 1970 la « société bloquée » dans un ouvrage dont la teneur a conservé – hélas – toute son actualité...

Or, sur nombre de points de vue, l'appel à l'entrepreneuriat contribue à lever certains tabous de notre « société bloquée ». Ainsi la recomposition des hiérarchies dans la légitimité sociale, privilégiant l'initiative individuelle et la créativité, au détriment du statut professionnel, la contestation croissante de la doxa managériale, base de la « gouvernance » des élites, confortent le prestige des activités entrepreneuriales. Que l'on se focalise sur l'innovation ou sur la création de sa propre affaire, la légitimité se fonde sur l'audace opportuniste, la prise de risque, et l'aspiration à la singularité.

2. La TPE : un monde kaléidoscopique

2.1. Un éventail très large

Au total, c'est plus de deux millions d'entreprises de petite taille qui sont repérées statistiquement (fichier Sirene). La moitié d'entre elles (hors auto-entrepreneurs) sont des entreprises individuelles. Hors secteur public et agricole, elles occupent le quart des salariés (contre 50% en Italie et 15% en Allemagne). Le « tissu des TPE » se modifie en permanence, d'abord par l'élimination « darwinienne » des moins aptes, ensuite par l'adaptation « évolutionniste » aux innovations (par exemple les TIC, les matériaux nouveaux) comme aux « nouveautés » en aval des filières (surtout dans le secteur des services).

Les TPE se répartissent « grosso modo » dans les activités suivantes : 30% dans le commerce, 30% dans les services aux particuliers (18%) et aux entreprises (12%), 16% dans la construction, 11% dans l'industrie agro-alimentaire (4%) et autres (7%), 8% dans les services éducatifs, sanitaires et sociaux, le reste se positionnant dans diverses activités comme le transport, l'immobilier, etc.

Elles contribuent ainsi à l'innovation, soit parce qu'elles la créent, soit parce qu'elles la diffusent, en la testant et la légitimant sur les marchés. Au-delà de cette régénération permanente, les effectifs employés dans les TPE ne cessent d'augmenter beaucoup plus rapidement que dans les PME et surtout dans les ETI (Entreprises de taille intermédiaire) et groupes, qui perdent constamment des emplois.

Déjà l'Insee avait mis longtemps à accepter le groupe comme entité statistique, puis à recenser exhaustivement les moyennes, et ensuite les

petites (de 10-20, selon les seuils, à 50 employés). Mais l'évaluation exhaustive des micro-entreprises, au sens large, semble mission impossible, car on ne peut, à l'instar de l'ivrogne cherchant sa clé, qu'aller là où il y a de la lumière, c'est-à-dire là où il y a un enregistrement officiel. De surcroît, les pratiques de salariat ou de filialisation de fait, les statuts de concessionnaire exclusif ou de franchisé, notamment, posent la question de la gouvernance effective. Plus largement, la complexité du système productif des TPE n'a cessé de croître, tant du fait du déclin de la société salariale, laissant les travailleurs « chassés » créer leur propre emploi, que de l'ascension d'une nouvelle modernité, offrant à des entrepreneurs « chasseurs » l'occasion de concrétiser leurs projets innovants. Finalement, le monde des TPE doit désormais être appréhendé en termes de spectres de plus en plus larges, allant depuis les entreprises inscrites dans une économie de marché ouverte, jusqu'aux secteurs hors marché, voire dans des activités souterraines.

2.2. Artisans et artisans

Les entreprises artisanales constituent incontestablement la référence majeure. Le plafond est officiellement fixé à 10 salariés, sauf dérogation. L'artisanat comprend près de 150 « métiers », dûment catalogués, car soumis à enregistrement et protégés. Disparues, voire clandestines au 19^e siècle, après l'abrogation des corporations sous la Révolution, les Chambres des Métiers sont réinstallées en 1924. Après une période « difficile » au cours des Trente Glorieuses (1955-1985) marquée par la disparition de nombreuses activités artisanales, urbaines et surtout rurales, va se développer, à partir des années 1985, ce que nous avons appelé un « nouvel artisanat » (Julien & Marchesnay, 1987). Avec l'aide des Chambres, bénéficiant souvent d'un environnement familial favorable, une nouvelle génération d'entrepreneurs et d'activités se développe, plus ouverte sur les innovations de la troisième génération, plus apte à gérer efficacement leur affaire. De plus, les très grandes entreprises s'appuient sur les très petites pour assurer l'application des techniques et la diffusion des produits innovants.

En témoignent par exemple les formes de relations qui s'instaurent dans le BTP, où les entreprises de taille moyenne sont progressivement exclues des interfaces de la filière construction. En revanche les artisans jouent un rôle-clé dans l'utilisation des matériaux nouveaux, la construction « verte », la filière bois, etc.

Le monde de l'artisanat a particulièrement ressenti l'effet de « tectonique des plaques » évoqué supra. Cet effet est inégalement vécu dans les trois groupes majeurs de métiers – le BTP, l'industrie et les services – mais aussi au sein de chacun, selon qu'ils ont accompagné, voire bénéficié des innovations « push or pull » ou qu'ils en ont été la victime.

Une enquête récente de la Fédération des Centres de Gestion Agréés, portant sur 75 professions dans 11 secteurs d'activité, concluait à quatre situations typiques en matière de revenu annuel (avant cotisations... et déclaré au CGA).

- 17 professions obtenaient un résultat inférieur à deux fois le SMIC annuel (> 33 000€), par exemple l'antiquité-brocante, la cordonnerie, la restauration rapide.

- 16 professions avaient un revenu inférieur à 41 250€, comme la maroquinerie, l'électroménager, les cafés-restaurants.

- 25 professions avaient un revenu inférieur à 49 500€, comme la boulangerie-pâtisserie, la charcuterie, la maçonnerie.

- 19 professions avaient un revenu > 49 500€, notamment la pharmacie, l'optique-lunetterie, les ambulances.

Ces résultats mériteraient d'amples commentaires, notamment sur les rentes générées par la « société bloquée »...

2.3. Les proximités de l'artisanat

Au-delà de ce foisonnement apparent de métiers, supposés relever de la « tradition », le secteur de l'artisanat, après avoir survécu, peu ou prou, au séisme de la concentration industrielle et commerciale, est en passe de bénéficier du second séisme provoqué par l'expansion des technologies et mœurs propres à la nouvelle modernité. Certes, le nouvel artisanat inclut désormais des entreprises High Tech, des start-up. Mais, de surcroît, les artisans sont incités à, ou contraints de créer, d'adopter ou d'adapter des techniques nouvelles (par exemple, les matériaux spéciaux) ou de répondre à des attentes nouvelles (par exemple, l'écologie, internet), quitte à observer un retour vers la « tradition » ou la « proximité » (revue et corrigée !). De fait, la notion de proximité, considérée comme centrale par Olivier Torrès (1999) pour ce qui concerne les PME, l'est encore davantage dans les TPE. Elle doit alors être entendue dans une multiplicité de sens, dont chacun sous-entend diverses pratiques innovantes :

- La proximité spatiale est l'apanage des TPE artisanales, de services ou commerciales. Le regain d'intérêt, concomitant en grande partie au développement de l'hypermodernité (« Bobos » comme leaders d'opinion), a impliqué des pratiques innovantes, telles que le développement des produits « bios », que les grandes surfaces peinent à récupérer. En particulier, des circuits courts, de type « vente à la ferme », facilités par Internet, confortent ce besoin de proximité interpersonnelle, concrétisé par un réseau de clients fidélisés.

À Bolquères, station touristique (G.R. 10) dans les Pyrénées Orientales, Francis Blanc a laissé à son frère (hôtel-restaurant) la charcuterie de ses grands-parents pour la recréer près du centre du village en ouvrant un commerce multi-activités (épicerie, fruits et légumes, dépôt de pain, journaux, gaz). Il emploie deux personnes, un boucher (ex-Meilleur Apprenti de France) et une vendeuse, sa femme assurant la gestion administrative. Il investit, avec l'aide la Région, dans du matériel et développe avec succès une activité de traiteur. Ses produits régionaux sont appréciés des touristes. Cependant, un supermarché, annoncé à Pyrénées 2000, la station voisine, va l'inciter à innover davantage encore...

- La proximité d'intérêts et de compétence s'exerce désormais largement au travers des réseaux spatiaux. Il peut s'agir de réseaux d'ordre technique, professionnels, où des TPE, hautement spécialisées, exercent à un niveau bien souvent international, voire mondial, ce que P-A Julien appelle des entreprises « de classe mondiale ». De façon plus générale, la « Révolution Internet » élargit, parfois d'emblée, le réseau de « parties prenantes » (clients, fournisseurs, etc.). Il résulte de ce fonctionnement en réseau un double mouvement d'innovation, qu'elle soit poussée par des changements techniques (normes écologiques, nouveaux matériaux, etc.), comme on le voit dans le BTP, sous la pression des donneurs d'ordre, ou qu'elle soit tirée par les attentes des « clients », entreprises ou particuliers.

L'entreprise artisanale Mercorne, située à Langogne, en Lozère, est quasiment un cas d'école. Spécialisée dans le traitement de la corne, elle en reçoit de toutes les espèces animales et de tous les pays du monde. Le traitement, destiné à une multitude d'usages (coutellerie, bijouterie, décoration, etc.) est réalisé par des artisans expérimentés, pour répondre à une demande mondiale. Elle occupe sept personnes, pour un chiffre d'affaires de 450 000€.

- Enfin on peut parler d'un mix de proximités, dans le cadre notamment des territoires (Fourcade *et al.*, 2010). Par exemple des TPE agro-alimentaires entreprennent des stratégies collectives innovantes, soit pour développer un produit territorialisé (proximité spatiale), soit pour le promouvoir sur des marchés hors territoire (proximité d'affaires). On citera dans cet esprit le développement des « lifestyle entrepreneurs », des TPE implantées en zone verte, voire sous-peuplée, soit comme « chassés » du système salarial (cadres licenciés par exemple), soit comme « chasseurs » (architectes, designers, traducteurs, etc.). Les premiers recherchent en principe une forte intégration spatiale (la « proxémie » au sens de Maffesoli, fortement teintée d'affect), les seconds une mise en ré-

seau aspatiale, de type « intellect » ou « effect ». Mais on observe que les entrepreneurs évoluent, à mesure que les chassés réussissent et développent un projet innovant (hôtel-restaurant par exemple) et que les chasseurs s'attachent au local, au point de prendre des responsabilités associatives, voire édilitaires.

Après avoir roulé sa bosse et obtenu un diplôme de sellerie aux États-Unis, cet entrepreneur s'installe dans le Midi, en visant simplement la réparation et l'entretien des selles. Or, ayant lancé son site Internet, il reçoit des demandes du monde entier, pour fabriquer des selles haut de gamme, sur commande. Son projet, appuyé par l'usage d'outils anciens, devient fortement innovant. Il a depuis élargi son site pour y inclure une formation à l'entretien de sa propre sellerie, et spécialisé sur la selle de western, très demandée, aux portes de la Camargue. Ce cas illustre le balancement entre deux proximités, au travers de pratiques innovantes.

Mais il faut citer également cette TPE qui collecte depuis plus de cent ans le sable de la plage de Port-Leucate. Du fait des courants marins, ce sable a une granulométrie constante. Il sert, envoyé par sacs, de référent dans les cimenteries d'une cinquantaine de pays dans le monde. La proximité spatiale de cette TPE, largement ignorée des habitants, tient à une singularité naturelle, qui induit une forte proximité avec un réseau global de clients.

2.4. Les TPE, au-delà de l'artisanat

Mais le monde de la TPE n'a cessé de s'élargir, y compris dans le domaine de la recherche universitaire. Les principales avancées sont les suivantes :

- En économie rurale, à côté des artisanats et commerces de proximité, les TPE agricoles ont développé des multi activités, souvent innovantes, telles que la transformation et la vente directe, les gîtes ruraux, l'accueil touristique, etc., notamment dans les parcs naturels régionaux. Une infinie variété d'activités innovantes se situent à l'intersection entre la culture, la transformation et le service, renforcées par les réseaux.

En 2009, Laetita, maitrise de psycho, hérite de terres familiales : « Ce fut comme un déclic... J'ai toujours été une passionnée des fleurs, et cela m'a conduite vers le safran, que je cultive depuis 2011... Parfois la famille ou des amis m'aident à la récolte mais sinon, je le fais seule et manuellement ». Elle produit des macarons, des confitures, des gelées au safran, vendus dans les épiceries fines, les marchés et les foires. Le succès venant, elle envisage de doubler la surface de production. Cette pratique innovante repose sur un produit à haute valeur ajoutée.

- En économie culturelle, l'artisanat d'art occupe un large éventail d'activités, depuis la fabrication d'instruments de musique (décrite notamment par Sennet, *op. cit.*) jusqu'à la conception d'objets décoratifs. Beaucoup de villes ont promu, voire regroupé ces activités (« archipel des métiers d'art »), créant ainsi un « effet réseau ». Parallèlement, les activités liées aux arts du spectacle, ainsi qu'à la création artistique contribuent au développement d'organisations dont les statuts vont de la permanence (cirques, compagnies, orchestre, groupe musical, etc.) au nomadisme, comme les intermittents (Nicolas-Le Strat, 2005).

Dans un ouvrage récent (2009) P. Menger souligne l'incertitude et la compétition inhérentes à l'activité artistique, qui la rendent proches de l'esprit d'entreprise : « dans des univers où nul ne peut maîtriser ni la fin de son action ni la façon dont elle affectera celle d'autrui, les individus construisent leur grandeur et leur singularité par une suite de tournois de réputation » (*Le Monde*, 2 mai 2009). D'ailleurs, les recherches comparatives entre l'innovation entrepreneuriale et la créativité artistique se multiplient.

- En économie de l'innovation, on a déjà mentionné l'intégration croissante des TPE High Tech dans le système artisanal « traditionnel », ce qui, au demeurant, ne va pas sans poser des problèmes institutionnels. En effet, qu'ils soient confirmés ou débutants, ces entrepreneurs sont le plus souvent fortement diplômés, et n'ont pas suivi les filières professionnelles classiques. Cependant, les nouvelles générations d'artisans, majoritairement ouvertes aux innovations technologiques, sont a priori enclines à accepter, voire à solliciter l'intégration des « nouveaux entrepreneurs ».

On pourrait évoquer d'autres domaines où l'artisanat prospère, comme l'économie du luxe ou du tourisme. Mais il faut aller plus loin : de nos jours, le rôle des TPE dans des activités auparavant dévolues, soit à l'État, soit au marché, tend à devenir dominant. Il s'agit pour l'essentiel de l'économie sociale et solidaire. Le plus souvent, la barrière à l'entrée est avant tout réglementaire, incluant notamment l'obtention d'un diplôme ad hoc (par exemple pour l'ouverture d'une crèche). L'esprit d'entreprise se concrétise par la multiplication des prestations spécialisées, à mesure que les innovations de troisième génération dans les domaines des soins et de la santé se succèdent.

Nombre d'études concernent les professions libérales, en particulier les activités de conseil. Là aussi, la technicisation quasiment galopante induit la création de TPE de plus en plus pointues, aptes à maîtriser la complication réglementaire : d'où, par exemple, le foisonnement des experts en gestion de plus en plus spécialisés, en y incluant les conseils

juridiques (et judiciaires), comptables et financiers, etc. Le spectre des TPE « en libéral » est, au total, particulièrement large, et constitue un vecteur essentiel de la diffusion des innovations : tel est par exemple, le rôle dévolu aux cabinets d'architecte, conforté par les réseaux d'experts techniques et juridiques.

2.5. La micro et l'auto-entreprise, du formel à l'informel

Reste enfin, *last but not least*, l'instauration du statut d'auto-entrepreneur. La moitié des TPE ne comprennent qu'un entrepreneur (« en solo »). Or, 60% des entrepreneurs individuels déclarent vouloir avant tout « assurer leur propre emploi » (contre 30% pour les chefs d'entreprise) et seulement pour un tiers « développer leur entreprise » (contre les deux tiers pour les chefs d'entreprise). Ce statut entendait, dès lors, satisfaire un triple besoin : faciliter un projet en vue du démarrage d'une entreprise à part entière ; fournir une activité (revenu) de complément, notamment pour les retraités, les femmes au foyer, etc., mais aussi les experts ; enfin, amener les TPE « informelles » ou « au noir » à entrer dans le giron de l'économie officielle.

Les créations d'auto-entreprises avoisinent le million, soit 70% des créations. 30% concernent les services aux particuliers (commerce, restauration, transport, hébergement), 20% les services aux entreprises (conseil pour l'essentiel), 12% le soutien aux ménages. L'auto-entrepreneur(e) n'a aucune expérience de la gestion pour 70% d'entre eux (elles). Finalement, seuls environ la moitié déclarent un chiffre d'affaires. Aussi bien, sur 1 255 710 auto-entreprises créées depuis 2009, 427 284 ont été radiées fin octobre 2012, soit 828 426 restantes.

Ce statut a suscité diverses critiques, en particulier en ce qui concerne la distorsion de concurrence : règles fiscales favorables (exonération de la CFE), pas d'obligation de formation, salariat déguisé. Il est question de l'amender. Cependant, il serait du plus grand intérêt de s'interroger sur sa contribution effective à la création, la gestation et la diffusion d'innovations.

Manuel était au chômage depuis trois ans. Il souhaitait reprendre son activité de photographe, mais devait acquérir du matériel haut de gamme. Ayant obtenu un microcrédit de 2000€ de l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Économique), il va pouvoir reprendre son métier avec un statut d'auto-entrepreneur. Il figole son projet, a commencé à rembourser, et bénéficie d'un suivi juridique et comptable. (Bulletin municipal de Montpellier, juin 2011).

Leïla, responsable de communication d'un espace ludique, a créé sa marque de bijoux fantaisie en 2010, et pris le statut d'auto-entrepreneure (comme environ 500 Montpelliérains chaque année) en septembre 2012.

Son originalité réside dans la fabrication de bijoux uniques en pâte polymère, à l'effigie de produits connus des adolescentes, depuis les boucles d'oreille « moules-frites » jusqu'au collier en biscuit.

Mais tant les chercheurs que les décideurs veulent aller plus loin, en intégrant l'économie dite « informelle », voire « clandestine ».

- L'économie dite informelle regroupe des activités illégales, car non déclarées. *A priori*, elles ne peuvent être considérées comme des « entreprises », c'est-à-dire des organisations structurées autour d'un projet. Toutefois, le travail au noir peut être fortement développé dans certains secteurs, quitte à s'appuyer sur de la main-d'œuvre clandestine.

M-C Betbeder (*Le Monde*, 20 mars 1983) décrit le fonctionnement d'un atelier clandestin, installé dans une cave d'un HLM. Elle note qu'« il y a de plus en plus de ces petites entreprises – certaines carrément minuscules – dans des appartements, des caves, des greniers, les une déclarées, les autres clandestines, pratiquant la sous-traitance en cascade ». Dans l'« entreprise » enquêtée, les technologies utilisées sont « très modernes », pour fabriquer des pièces électroniques. « Tout le monde travaille ensemble », en cas de délais trop courts, on fait appel à des sous-traitants encore plus petits, voire à des voisins d'immeuble, femmes et enfants y compris.

- L'économie clandestine concerne des activités illicites, relevant de la délinquance, voire de la criminalité. Un site Internet consacré à la « misfit economy » (www.misfiteconomy.com) soutient la recherche, arguant que « loin d'être des déviants, qui menacent la stabilité sociale (ces TPE) font preuve d'une ingéniosité remarquable et inventent des méthodes originales qui pourraient bien servir l'économie formelle ». L'économie souterraine est estimée à 10 000 milliards \$ dans le monde, en y incluant les loubirds de quartier ou de cité, les marchands à la sauvette, les squatters, les hackers et autres pirates et copieurs, les dealers, les prostitué(e)s, les prêteurs sur gage, etc.

À Paris, le quartier de la Goutte d'Or est d'abord un « carrefour marchand », un « marché ultra concurrentiel ». « Marlboro », chuchote Mohamed : affaire conclue, un comparse va chercher la cartouche. Natif de Chlef, en Algérie, il est venu en France pour trouver du travail, sans succès. « C'est pas un métier [sic] génial mais j'ai cherché du boulot sur les marchés, dans les chantiers. Rien ! ». Il se fait dans les 400€ par mois (d'après le *JDD*, 22 mai 2011). « Les caïds [...] se considèrent comme des hommes d'affaires. Ils n'ont pas le sentiment de faire quelque chose d'aussi dégueulasse que les trafiquants de drogues dures. (..) Le fait que tout ceci soit parfaitement illégal ne change pas fondamentalement la donne. C'est d'abord de l'économie, du trafic, de

l'argent, bref du capitalisme » (D. Dhombres, le « business » des cités, *Le Monde*, 9 décembre 2012).

3. L'innovation en TPE : des pratiques et des concepts appropriés

3.1. L'innovation : des procédures aux processus

Au cours du dernier demi-siècle, l'innovation, comme idéologie, est partagée entre deux conceptions extrêmes. L'une assimile l'innovation à l'« esprit » d'entreprise, lequel se concrétise dans la création d'entreprise. La start-up High Tech est ainsi mythifiée, au sens de Roland Barthes, si l'on se réfère aux discours (émissions, films, presse, ouvrages, etc.). Mais il lui appartient d'« avoir tout d'une future grande », car elle est destinée à faire de son créateur un mythe vivant, gouvernant un empire, offert à la pâture des médias.

Les Éditions Tonkam proposent ainsi « La Vie de Steve Jobs » présentée comme « La miraculeuse [*sic*] success story du créateur d'Apple en bande dessinée ».

L'autre se concentre sur les innovations incrémentales programmées, « managées », soit dans les labos propres du groupe industriel, soit par externalisation vers des PME, fournisseurs, sous-traitants, franchisés ou concessionnaires, par acquisition de brevets ou location de licences... ou plus simplement par l'acquisition de l'entreprise, en particulier lors de sa crise de croissance... La contre-proposition va consister à démontrer que, très logiquement, dans un grand nombre d'activités de troisième génération, les TPE sont appelées à jouer un rôle déterminant, voire dominant, dans le processus d'innovation, pour lequel elles se révèlent plus aptes

Assez paradoxalement, l'approche hypermoderne de l'innovation revient aux origines de l'industrialisation, au point que nombre de chercheurs évoquent une « culture artisanale » du processus de conception et de développement (Sennett, 2008), quand d'autres s'interrogent sur une approche élargie du processus, en plaidant pour une « écologie des actions » (Moles & Rohmer, 1977). Aux origines de la première génération industrielle, le processus d'innovation repose largement sur l'« innovativité » de l'entrepreneur – entendons, ses capacités à concevoir et développer une technique ou un produit nouveau, mais aussi à améliorer sans cesse l'existant, dans et hors de l'organisation. En d'autres termes, l'ingéniosité de l'entrepreneur est faite à la fois de son aptitude mentale, cognitive, à saisir les opportunités latentes (quitte à les inventer), et d'une expertise, technique et commerciale, à les inscrire

dans les outils, pour mieux répondre aux besoins plus ou moins exprimés.

L'innovateur possède une vision à la fois à « champ large » et à « longue vue ». La dimension temporelle se manifeste d'abord par l'investissement et la « *payback period* » (de récupération de la mise initiale), mais aussi par la conviction que, tôt ou tard, l'innovation trouvera un écho, d'abord dans l'organisation, ensuite sur le marché. Alors que l'approche procédurale, organisationnelle, inscrit le temps dans la « période-cadre », la « tyrannie de l'exercice comptable » annuel ou pluriannuel, l'approche processuelle, organique et cognitive, l'inscrit dans la « période-délai » de la vision subjective de l'entrepreneur. Plutôt que de prévision, l'innovation entrepreneuriale repose sur une anticipation de ce que sera « probablement », voire « possiblement », voire « hypothétiquement » le futur.

3.2. Une approche pragmatique : *relativisme, pluralisme, solipsisme, méliorisme*

Il est plus que symptomatique que les recherches en stratégie reposent de façon croissante sur une conception processuelle et cognitive de la prise de décision. L'approche pragmatiste nous semble la plus appropriée pour aborder la question de l'innovation en TPE. Le « courant pragmatiste » résulte de la contribution, pour l'essentiel, de trois philosophes nord-américains respectivement de logique, de sciences psychologiques et sociales, d'éducation, à savoir Peirce, James et Dewey (Marchesnay, 2012). Loin de se confondre avec le prosaïsme, l'utilitarisme ou l'opportunisme, ces auteurs adoptent une démarche qualifiée par James d'« empirisme radical », dans laquelle les « *percepts* » (perceptions individuelles) sont en interaction avec les « *concepts* » – ce qui implique un refus de la « transcendance » de ces derniers, leur raison d'être essentielle résidant dans leur « utilité », c'est-à-dire dans une coordination « satisfaisante » avec les *percepts*. En d'autres termes, le rôle d'un modèle ou d'une théorie doit être de contribuer d'abord à la détection, ensuite à la résolution de « vrais » problèmes, enfin aux conséquences de la décision envisagée.

Les apports majeurs pour la compréhension du processus d'innovation entrepreneuriale sont à nos yeux les suivants :

1°) Une vision « héraclitienne » du monde, qu'on résume par la formule d'Héraclite d'Ephèse « Un homme ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve, car ce n'est plus le même fleuve, ni le même homme ». C'est d'abord introduire l'indéterminisme, sachant que le processus est une suite d'événements, bien souvent imprévisibles, et de tous ordres, susceptibles de booster certaines étapes de développement, ou au contraire de contrecarrer l'avancement, voire la vie du projet. Or,

force est de noter que la plupart des « modèles » censés aider à la création innovante raisonnent sur un futur lisse, voire prévisible, alors que, bien souvent, l'innovateur ne sait pas ce qu'il va exactement produire, comment, combien et pour qui.

Ayant participé à un comité d'agrément d'une pépinière, nous avons constaté l'emprise des formulations procédurales. On demandait d'explicitier la nature de l'innovation, la phase de démarrage, les prévisions de chiffre d'affaires (donc le marché prospecté) et de recrutement de personnel sur trois ans (donc, d'investissement), alors que, bien souvent, le créateur potentiel reste ouvert aux opportunités, tant sur le produit que sur le marché.

En réalité, le processus d'innovation repose largement sur l'apprentissage, l'alternance essais-erreurs, l'acquisition d'expérience, la perception changeante et évolutive des problèmes-clés, etc. Au gré des informations reçues et des incidents quotidiens, les perceptions changent, parfois brutalement, en permanence, ne serait-ce qu'en réaction à de simples « signes » cognitifs plutôt que de « signaux » formels. Une des conséquences fréquemment observées est la refonte permanente du projet, à mesure que certains présupposés, explicites ou non, sont remis en cause. Pour paraphraser l'aphorisme d'Héraclite « Un innovateur ne s'attache jamais au projet initial, car ce n'est plus, etc. ».

On a ainsi observé le changement de parcours d'un « jeune cuisinier » ayant repris un commerce de charcuterie, avec une sous-activité de traiteur. Durant la phase de démarrage, il reçoit spontanément des sollicitations d'entreprises locales, installées dans la Z.I. pour servir des petits déjeuners, puis des déjeuners. Progressivement, l'activité de traiteur, au demeurant mieux en prise avec ses capacités, prend le dessus au détriment de la charcuterie. Les banques se révèlent frileuses face à ce changement de stratégie, qui nécessite une augmentation du besoin de fonds de roulement (les entreprises payant à terme).

2°) Une vision pluraliste des référentiels va à l'encontre du « monisme » de la plupart des modèles de management de l'innovation. Le pluralisme implique en effet que, loin de s'en tenir à un modèle réducteur, la démarche doit prendre en compte autant de considérations, factuelles ou autres, que de besoins, dès lorsqu'ils sont susceptibles d'influer sur le cours des événements. En particulier les traits personnels concernant l'entrepreneur, de tous ordres (y compris la vie familiale ou sentimentale !) sont en lien le plus souvent étroit avec les mobiles et motivations de l'acte d'innovation, tout comme avec la façon dont il conduit le processus. Au demeurant, la recherche entrepreneuriale concernant, par exemple, l'environnement relationnel et les réseaux d'appartenance (professionnels, sociaux, etc.) a littéralement explosé. Elle conduit notamment à prendre en compte l'interaction entre les

percepts subjectifs, de l'ordre de l'affect, et les concepts de référence, de l'ordre de l'intellect, au travers, notamment, des objectifs et des performances visées, de l'ordre de l'effect. Cette question s'avère particulièrement cruciale dans les processus innovants : en particulier, on observe une évolution de la relation entre ces trois ordres de préoccupation, faite le cas échéant de « crises » d'« étapes », de « moments-clés », dont l'innovateur après l'avoir faite, pourra raconter l'histoire – du moins, selon sa propre perception « après coup » (évidemment différente de celle ressentie « sur le coup »).

Le cas « classique » est celui d'un cadre qui « se met à son compte » pour être « son patron », avoir « une vie tranquille » (affect dominant, typique du « lifestyle entrepreneur »), et qui, à mesure que l'innovation se concrétise et qu'une forte demande se manifeste (par exemple sur le site Internet), change d'attitude, et se focalise sur les performances (l'effect), nécessitant par la suite de se forger son « modèle d'affaire », par exemple choisir la croissance ou non (intellect). Bien souvent d'ailleurs, on démontre logiquement (intellect) à cet entrepreneur que son intérêt est de ne pas croître, malgré son désir ou le « chant des sirènes » (affect), afin de conserver la haute performance de son affaire (effect).

Evidemment, les autres parcours sont tout aussi « classiques » : ainsi, l'ingénieur, qui crée sa « boîte » pour exploiter « son » innovation, privilégie au départ l'objectif de performance. Il se rend compte ensuite des problèmes d'affect (proximité avec les collaborateurs et les partenaires) qui le conduisent à réviser la conception générale de son affaire. Un entrepreneur cinquantenaire avouait, en présentant son projet innovant à des élèves-ingénieurs, avoir ainsi « mangé » [*sic*] sa prime de départ la première année, pour avoir suivi des conseils trop procéduraux, monistes.

3°) Pour les pragmatistes, le solipsisme est une attitude psychologique au cœur de l'approche perceptuelle de l'innovation par l'innovateur, mais aussi de ses partenaires. Elle signifie qu'un même phénomène, ou fait, ne sera pas nécessairement³ perçu de façon identique par plusieurs personnes, chacune en tirant des conséquences différentes, car se référant à des « concepts » (au sens large : les modes de raisonnement, les référentiels, les valeurs, etc.) différents. À côté d'arguments rationnels, l'interlocuteur utilise, sciemment ou non, des référentiels qui le sont moins, voire pas du tout, depuis l'apparence physique jusqu'au signe astral, en passant par la « réputation ». En particulier, l'innovateur est considéré idéalement comme apte à saisir des opportunités que personne ne « voit », à posséder une vision des

³ Ou « nécessairement pas » ?

choses et du futur très particulière, ainsi qu'une capacité de persuasion et de persévérance. Il en résulte bien souvent des perceptions divergentes des « autres », entre réticence, et hostilité, depuis les membres de son entourage (famille, amis, etc.), les collègues et autres spécialistes, les conseillers et autres apporteurs de capitaux.

Ainsi, le Dr Le Bihan raconte que, dès 1985, il était capable de fournir par IRM des images du cerveau, ce que l'on appelle l'IRM de diffusion. Or, il s'est longtemps heurté au scepticisme de la communauté scientifique, au point que ses collègues arboraient un tee-shirt « diffusion, perfusion » et, au dos, « confusion » ! Assuré de la justesse de sa vision, il persévéra contre vents et marées C'est aujourd'hui une méthode universellement adoptée dans tous les scanners IRM dans le monde, en particulier pour détecter les AVC.

Ce cas illustre l'observation de Dewey (cité par Sennett) pour qui « pour mener les choses à bien, il est nécessaire de comprendre les résistances auxquelles on se heurte plutôt que de leur livrer bataille... la résistance a toujours un contexte, naturel ou social, l'expérience de la résistance n'est jamais un événement isolé ».

4°) Ce que W. James appelle le « méliorisme » est consubstantiel à l'innovation, comme, selon les pragmatistes, à toute quête de l'individu. Cela signifie que l'identification des percepts et la sélection du concept le plus apte n'ont de sens qu'en fonction d'un objectif, explicite ou non : améliorer la situation de l'individu, mais plus largement, ou par voie de conséquence, contribuer au Bien Public. L'« utilité » est donc prise au sens très large, celui initié par John-Stuart Mill. Dans cet esprit, l'innovation n'aura de succès que pour autant qu'elle constitue une amélioration, un supplément de satisfaction pour les utilisateurs du produit ou les bénéficiaires du service. Mais, pour y parvenir, l'innovateur a dû modifier sa perception des « choses » en fonction d'un concept neuf, ou différent, mais mieux adapté à l'innovation. À leur tour, les bénéficiaires remettent en cause leurs propres « concepts » et, du coup, leur propre perception des problèmes.

L'histoire de l'invention du Digicode est très significative d'une façon de saisir des opportunités que l'on appelle la « sérendipité », à savoir faire une découverte sans l'avoir consciemment ou délibérément recherchée, donc par hasard, voire par erreur (en cherchant autre chose ou simplement inconsciemment). Ainsi, Bob Carrière, électronicien, en regardant un dessin animé à la télévision, voit que le loup sauvegarde son déjeuner en l'enfermant dans un frigo à l'aide d'un compteur électrique. Il « flashe » sur l'idée consistant à utiliser un système électronique pour ouvrir et fermer les portes à l'aide d'un code. Il dépose en 1960 le brevet et le nom de Digicode. On connaît la suite.

3.3. La pratique innovante, comme théorie de l'action

Les néo-pragmatistes, comme Richard Sennett (2010), passent du « small is beautiful » au « small is efficient », rejoignant ainsi l'école de Francfort, illustrée par la philosophe Hanna Arendt (1983). Dans la droite ligne de la critique de la techné par Heidegger, celle-ci pose que ce qu'elle nomme la « *vita activa* », base de l'« homme moderne », est constituée de trois activités : le travail, l'œuvre et l'action. On peut penser que l'entrepreneur innovant, du moins comme type idéal, est l'illustration typifiée de cette modernité.

Toutefois, Sennett passe de l'innovation, au sens de la technoscience, à la création, ce qu'il appelle la « *craft culture* », sachant que celui qu'il appelle l'artisan (« *craftman* ») est tout individu engagé dans un processus de création impliquant une démarche pragmatique. Mintzberg parle de « stratégie du potier », d'autres auteurs évoquent le « *muddling through* », le modelage. Sennett, reprenant les termes usités par Arendt, s'interroge (1983 :17) : « alors que l'animal laborens se fixe sur la question du comment ? (on dira : la procédure de résolution du problème, chère aux managers), l'homo faber demande pourquoi (le processus d'identification du problème, cher aux innovateurs) ». Sennett rappelle (1983 : 157) le mot de Ruskin, pour qui « l'artisan est emblématique de tous ceux qui ont besoin de la possibilité d'hésiter, de faire des erreurs ». Ce faisant, il enfonce, si l'on peut dire, le clou de la nécessité du recours au « *trial and error* », ou du « *muddling through* » : « En technologie comme en art, l'artisan qui tâtonne fait plus que découvrir le gâchis : il le crée afin de comprendre les procédés de son travail » (1983 : 220).

Ceci peut s'illustrer en prenant l'exemple d'un grand cuisinier (Pascal Barbot, d'après S. Davet, *Le Monde*, 2 décembre 2012) figure typique du « mangeur hypermoderne », selon l'expression de François Ascher (2005) : « En suivant ses tâtonnements et illuminations, en appréhendant avec lui ses quêtes d'associations et de saveurs et de justes cuissons, en l'entendant décortiquer joyeusement un produit jusqu'à son essence, on finit par en apprendre plus sur l'élaboration d'un plat et les techniques culinaires que dans n'importe quel livre de recettes. Et l'on découvre la personnalité d'un des auteurs les plus influents de la cuisine d'aujourd'hui ».

La personnalité de l'entrepreneur, évoquée dans l'exemple ci-dessus, est effectivement essentielle dans une théorie de l'action qu'Abraham Moles (1977) positionne sur « un être individuel situé en un lieu et en un temps et connaissant le monde [...] par la projection de celui-ci sur une sorte de « sphère phénoménologique » immédiate ». L'individu focalise son attention sur les phénomènes qui lui sont les plus proches (ce que

Moles appelle une « loi de proxémie » impliquant les actions les plus « utiles ». En praxéologie, on distingue les actions « intriquées », s'inscrivant dans une chaîne causale aux conséquences (perçues ou représentées) plus ou moins lointaines, et des actions « isolées », aux conséquences à terme rapproché et à intensité faible.

Cette distinction permet dès lors de cerner plusieurs niveaux de pratiques innovantes – entendons, en termes de perceptions, de représentations et d'actions.

- L'innovation, au sens managérial, résulte d'une démarche délibérée, en ce sens qu'elle est programmée et se fixe un objectif défini. Le cas typique est celui des start-up. La démarche est analytique, les problèmes sont hiérarchisés, les actions majoritairement isolées. En fonction de leur probable survenance au cours de la phase d'incubation, puis de démarrage (lequel peut se réaliser au sein même de la pépinière ou du BIC). Les phases ultérieures de développement et de croissance entraînent une intrication systémique des actions, avec l'apparition de problèmes non perçus dans les phases antérieures.

La question se pose notamment en ce qui concerne les relations humaines. Si l'affect domine durant la période initiale, les exigences d'effect conduisent à rationaliser, objectiver (intellect) les relations interpersonnelles en instaurant une hiérarchie, donc une distance relationnelle. Une entrepreneure⁴ explique qu'après trois années de démarrage de sa société de conseil dans son appartement, elle a senti le besoin d'être accueillie dans une pépinière, car « même si la proximité restait forte, il n'était plus possible, ayant dépassé le chiffre de dix salariés, de permettre un accès instantané aux dirigeants ».

- L'adaptation se situe dans le cadre institué par l'innovation de base. Quand on interroge les « tout petits » entrepreneurs, ceux-ci insistent sur l'importance de ces changements, apparemment mineurs, mais susceptibles, souvent après coup, d'avoir des effets importants (« stratégiques ») au plan individuel ou organisationnel. L'adaptation se concrétise le plus souvent par ce que nous avons appelé des « engagements » de capacités, tels que : le recrutement de certaines personnes (commercial, ingénieur, administratif), l'acquisition de matériel ou de matériaux nouveaux, ou

⁴ Valérie Peillon, propos rapportés in *Le Monde*, 25 avril 2007, article de Luc Peillon). Les entrepreneurs que nous avons personnellement interrogés dans le Club de Dirigeants (sous la responsabilité de C. Fourcade et M. Polge, et sous l'égide de l'Institut Supérieur des Métiers), perçoivent généralement un seuil plus bas de sept salariés, déclenché le plus souvent à la suite d'« incidents » jugés significatifs (ratages dans les commandes ou les séries) ou simplement de décisions « de surcharge » (embauche d'un contremaître, ou d'un adjoint de direction, par exemple).

d'une licence d'exploitation d'un procédé nouveau, le démarchage de nouveaux clients, etc.

L'adaptation ne résulte pas toujours, loin s'en faut, d'une démarche délibérée, proactive. Elle est bien souvent réactive, parfois insensiblement. Par exemple, l'entrepreneur ne perçoit pas que la clientèle a évolué, dans sa composition ou dans ses besoins, il se contente de modifier le programme de fabrication en fonction des invendus. Passé un seuil, il prend conscience du problème et agit en conséquence. Mais la réaction adaptative est susceptible d'entraîner des « dommages collatéraux », exigeant d'autres actions, de telle sorte que cette « crise » est présentée après coup, dans le « story telling », comme une « innovation ».

Un couple « d'un certain âge » avait créé une friandise originale, commercialisée dans les boutiques spécialisées. Un ruban noué manuellement (et artistiquement) constituait un « signe de qualité », censé justifier le prix de ce produit à vocation oblatrice. Or, le succès de cette innovation reposait davantage sur une clientèle fidèle, en croissance, que sur le cadeau occasionnel, de sorte que le prix, initialement justifié par le joli ruban (coûteux en temps) vu comme innovant, devenait un obstacle au développement des ventes. Le ruban supprimé, le packaging fut simplifié, et les entrepreneurs subirent plus qu'ils ne saisirent l'opportunité de ventes en plus grandes quantités (par exemple, en cadeaux lors de congrès) un produit désormais banalisé, ce qui modifiait largement les objectifs initiaux et la vision de départ (limitée au départ en retraite).

Au total, le pragmatisme, comme, au demeurant, la plupart des courants évoqués par Chris Steyaert, confirme le primat du processus sur la procédure, tel qu'il peut être observé dans une posture d'« empirisme radical », selon l'expression choisie par William James. C'est pourquoi il importe de préférer le terme d'« innovativité », en précisant quelles sont les différences qui en découlent. Non seulement celles-ci contribuent à légitimer socialement l'entrepreneur individuel, mais elles soulignent le rôle croissant des entreprises dans le progrès économique et la compétitivité.

4. L'innovation en TPE : de la proximité à la singularité

4.1. La face organisationnelle de la TPE

Le courant dit « immanent » considère que l'organisation est une construction édifiée au travers des relations interpersonnelles, où cette fois, le rôle des individus est essentiel, y compris sur le plan de leur responsabilité personnelle, qu'elle soit juridique ou morale. Au travers

des pratiques collectives et des comportements sociaux, s'établissent des rapports d'autorité et de coopération, les tâches vont se différencier, en fonction des aptitudes de chacun, des regroupements s'opérer, tout en forgeant une identité collective, facteur d'intégration des individus, et d'adhésion à la « culture », aux valeurs collectives communes.

À l'évidence cette conception immanente est bien en phase avec l'identité des TPE. Toutefois, il faut aller encore plus loin, et considérer que l'organisation est avant tout le fruit de la démarche cognitive de l'entrepreneur, de ses propres représentations. Celles-ci concernent d'abord ses valeurs, son éthique personnelle, ce qu'il considère comme « bien » ou « mal », « juste ou injuste », « normal ou non », etc. Elles sont ensuite liées à ses traits de personnalité, son histoire personnelle, ses goûts, etc. En tant qu'entrepreneur, et conformément à de nombreuses recherches, on prend en compte d'une part ses traits de caractère (empathie et altérité, autocontrôle, maîtrise du risque, tolérance à l'échec), et d'autre part ses capacités (capacités techniques – « métier » – culturelles, ouverture d'esprit, adaptabilité, créativité, charisme, etc.).

Bien entendu, la personnalité de l'entrepreneur n'est pas figée, elle évolue en permanence, parfois au jour le jour, parfois plus brutalement, au gré des réussites ou des échecs, des incidents, des accidents ou des bonnes nouvelles. En conséquence, elle modèle, autant qu'elle s'y adapte, l'organisation de son « affaire » :

- D'abord l'organisation « humaine », à mesure que des personnes sont introduites (familiers, collaborateurs, stagiaires, etc.), dessine progressivement un « habitus », des codes, des conventions internes, faites d'empathie (de conflits également, mais réglés rapidement⁵), ce que l'on conviendra d'appeler une « culture ».

Une entrepreneure, créatrice d'une start-up en bio cosmétique, exposait ainsi le cas d'un jeune diplômé qu'elle avait pris à l'essai. La culture de l'entreprise était suffisamment « décontractée » pour que, après le repas, l'un des équipiers demande au débotté au « jeune arrivant » de faire la vaisselle, tâche à laquelle jusqu'ici chacun se prêtait sans problème à tout de rôle – ce à quoi il rétorqua « qu'il n'était pas payé pour faire la vaisselle », révélant ainsi une forte aversion à l'égard de la « culture » construite dans la TPE, partant, une inaptitude à l'intégration.

⁵ Les sociologues du travail montrent que les « coups de gueule » sont plus fréquents dans les petites que dans les grandes structures bureaucratiques, mais qu'ils se résolvent rapidement, par ajustement mutuel (pratique reconnue par Mintzberg comme spécifique des structures entrepreneuriales). Plus généralement, on peut penser que la réorganisation des tâches, en cas d'innovation, sera élaborée en suivant la même démarche.

- Ensuite, l'organisation « technique » est faite des tâches à devoir répartir et accomplir. À mesure que l'entrepreneur et les siens « apprennent le métier », se dessinent les compétences indispensables, « basiques », générales dans la profession, et celles qui lui sont propres, qui vont permettre de « distinguer » son activité, voire de la « singulariser ».

Dans l'« Économie des Singularités » (2007) le sociologue Lucien Karpik se réfère particulièrement à la haute gastronomie. Dans cet esprit, on voit que la gestion d'un restaurant, quel que soit son niveau, exige un certain nombre de compétences communes, non seulement en salle et en cuisine, mais en « back office », comme la gestion fiscale et comptable, la logistique. Ensuite, nombre de restaurateurs cherchent à se différencier en proposant des « spécialités » (locales, étrangères, écologiques, etc.). À mesure qu'on passe aux restaurants gastronomiques (inscrits dans les guides), la compétence se fait de plus en plus singulière : par singularité, on entend le fait que ces compétences sont « uniques », propres à l'entrepreneur, donc non transmissibles ou cessibles (le « génie créatif » du cuisinier, en perpétuel renouvellement), qu'elles exigent des actifs spécifiques (denrées rares, modes de cuisson : ainsi, la cryogénéisation chez Ferran Adria), et, enfin, qu'elles sont valorisables sur le marché.

La singularité absolue peut apparaître comme exceptionnelle. Elle est apparemment répandue si l'on s'en tient à la position unique sur le marché. Cependant, la « solitude » peut provenir, soit du caractère hautement novateur de l'innovation, soit de l'extrême spécialisation du métier, soit enfin parce que le marché est tellement petit qu'il ne peut intéresser les entreprises de plus grande taille, voire les autres TPE ; ou, bien souvent des trois raisons ensemble, par exemple dans le cas Mercorne, cité supra. En revanche la singularisation est un travail de longue haleine, impliquant une stratégie délibérée et constamment innovatrice.

Ferran Adria est un cas particulièrement illustratif de cette stratégie de singularisation – d'autant qu'il continue à s'organiser en vue de ne pas changer de modèle. Ainsi, le restaurant El Bulli est fermé pendant six mois, durant lesquels l'équipe recherche des formules innovantes (« repousser les limites, bousculer les produits, oser d'autres alliances, de nouvelles textures ») pour renouveler entièrement la carte la saison suivante. *A contrario*, on citera la stratégie des Frères Pourcel à Montpellier, qui se sont engagés dans une multitude d'activités, en excipant d'une image fondatrice de forte singularité (trois étoiles Michelin) : hôtellerie, restauration légère, pâtisserie, cours de cuisine, formation, internationalisation, etc. de telle sorte que la perte de leurs trois étoiles, signe d'une perte de singularité, n'a pas freiné leur stratégie de développement concentrique.

4.2. La face stratégique de la TPE

Au total, l'entrepreneur de TPE perçoit quotidiennement les deux faces de « son » organisation, telle qu'il se l'approprie, sous couvert d'une double exigence : la différenciation des tâches (on fait quoi et comment ?) et l'intégration des individus (qui fait quoi, avec qui et pour qui). Il doit donc prendre en compte la culture de l'organisation, le « travailler et évoluer ensemble », ainsi que son « métier », c'est-à-dire l'ensemble des savoirs (faire, commercialiser, communiquer, compter, etc.), des compétences et des tours de main qui façonnent la compétence de la TPE.

En contrepoint de sa face interne – son organisation – la TPE baigne dans un environnement externe, parfois fort complexe. Un stéréotype veut que le « petit entrepreneur » soit isolé : s'il a en effet bien souvent de difficultés à traiter avec maints organismes, voire à en être entendu, son réseau relationnel est bien plus riche que nombre de PME, car il empiète sur le domaine social, du fait de la proximité, à côté du domaine proprement économique. Le domaine social pose la question de la légitimité, le domaine économique celui de la compétitivité – sachant que ces deux faces ne sont pas indépendantes, mais interagissent.

Pour nombre d'entrepreneurs, et ce, d'autant plus que leur affaire est « petite », la création répond, d'après les enquêtes, à un besoin déclaré d'autonomie, de liberté, d'« être son propre patron », sans qu'un échec, ou une déception, bien souvent, dissuade de recommencer l'aventure (en évitant les erreurs de la ou des tentatives précédentes !). La création apparaît, en particulier dans l'artisanat, comme une forme d'ascenseur social, comme le révèle l'histoire du capitalisme. La valorisation est d'autant plus forte que l'entreprise apparaît comme innovante (il suffit pour s'en convaincre d'assister à la remise de « prix de la TPE »). Le développement des réseaux interactifs sur le Web contribue à accroître l'effet de légitimité, en soulignant que telle entreprise crée (ou maintient) des emplois et des revenus (directs et indirects) sur le milieu local, qu'elle a obtenu des prix, qu'elle est connue au niveau international, qu'elle participe à des projets, etc. L'entrepreneur peut ainsi être conduit à des formes de mécénat (par exemple, embaucher des joueurs de l'équipe locale, accueillir des stagiaires, etc.). Plus généralement, le besoin de légitimité se traduit par un enracinement (stickyness) ou un enchâssement (embeddedness) concrétisé par l'appartenance à diverses institutions (syndicat, parti, bénévolat, etc.) qui, au total, constituent le réseau personnel de l'entrepreneur, qui vient se greffer sur le réseau affinitaire (parentèle, amis, voisinage). Il peut au total, assumer des responsabilités électives, éditaires, syndicales ou autres (président du club local ou d'une association bénévole).

L'autre facette de l'environnement est professionnelle. Il comprend tous les partenaires avec lesquels l'entrepreneur est en relations d'affaires : fournisseurs, confrères ou collègues, distributeurs, banques, clients. La grande question, à laquelle les entrepreneurs ont souvent bien des difficultés à répondre, porte sur la mission, et peut s'énoncer de la façon suivante : « Quel est le service rendu, la satisfaction apportée, par votre produit ? » et surtout : « En quoi votre produit – bien ou service – est-il « meilleur que la concurrence ? ». La réponse est d'autant plus délicate que l'entrepreneur, qui « fait » le produit, a une perception différente de ses « qualités » que celui qui le distribue, qui l'achète... ou qui le concurrence. Cette interrogation vaut pour tous les produits « marketables », offerts sur le marché.

Philippe, pâtissier dans un grand palace parisien, souhaite descendre dans le Midi pour se mettre à son compte et tirer parti de ses compétences. Il reprend une boulangerie de proximité, dans un quartier résidentiel. Il entreprend de développer la conception et la production de gâteaux très innovants (et effectivement délicieux...) espérant ainsi attirer une clientèle plus large. En fait, les clients souhaitent avant tout de la boulangerie et des viennoiseries « classiques », ce que son épouse réussit à lui faire admettre. Il cède son affaire et se réinstalle à un autre endroit de la ville, achalandé différemment.

Trop souvent, les problèmes posés par l'environnement sont perçus, voire conçus sous le seul angle du « marché », c'est-à-dire des concurrents en place et de la demande potentiel. En réalité, la situation concurrentielle de la TPE découle de la confrontation avec trois problèmes majeurs : sa vulnérabilité, les degrés d'agressivité et de dépendance.

- La TPE sera d'autant plus vulnérable – c'est-à-dire susceptible d'être mise à mal par des événements extérieurs survenant sur son marché – que celui-ci est facilement accessible (peu de barrières à l'entrée), qu'il est complexe (beaucoup d'entreprises intervenant sur le même créneau) et qu'il est turbulent (des nouveautés incessantes, voire des ruptures fortes et sporadiques). La TPE serait donc d'autant moins vulnérable que l'entrée est limitée (loyers élevés par exemple, dans le commerce), que les concurrents sont connus et bien situés, et qu'il n'y a pas de grands bouleversements.
- L'agressivité se manifeste par les guerres de prix ou de communication, voire par des pratiques prédatrices pour emporter les marchés. Un environnement accueillant, voire coopératif améliore la situation concurrentielle.
- La dépendance, à l'égard des fournisseurs (voire, « du » fournisseur) et des distributeurs, constitue un risque fréquemment observé. La TPE sera d'autant plus dépendante (en amont ou en aval)

que le nombre de partenaires « en face » est réduit (forte concentration), qu'il est difficile de les remplacer par d'autres (faible substituabilité), et, enfin et surtout, que la relation est essentielle, parfois à la vie-même de l'entreprise.

Mr P., fils d'ouvrier agricole, crée une entreprise de chips artisanales, destinées à une clientèle de proximité. L'affaire prospère, jusqu'à ce que l'entrepreneur décide de se faire référencer par les centrales d'achat. Il devient alors fortement dépendant, d'abord en termes notamment de délais de paiement et de logistique, ensuite de qualité (ses chips sont jugées « trop grasses » pour – ou par – les jeunes). Il décide de faire machine arrière : il revient à ses chips artisanales (en élevant la marge) et recrée les Oreillettes de Mamie (recette de sa grand'mère) une spécialité locale (délicieuse...). Il rachète le domaine viticole (où son père était ouvrier) et produit un vin de qualité.

Dans l'économie de réseaux, où chacun des membres est spécialisé dans une tâche, en liaison avec les autres, pour déboucher sur un produit commun, on doit plutôt parler d'interdépendance, ou de co-dépendance. Les stratégies concurrentielles peuvent dès lors devenir très complexes, surtout si le « secteur » (marché, filière, etc.) est à la fois turbulent et agressif. Cette question concerne plus particulièrement les start-up et autres TPE High Tech.

5. La TPE innovante : le retour de l'entrepreneur

5.1. Les logiques d'action

Le système de gestion de la TPE comprend donc quatre grands types de problèmes interactifs (culture et légitimité, sur le plan des valeurs, métier et mission sur le plan des activités). L'articulation entre ces « piliers » est l'affaire essentielle de l'entrepreneur, au travers de l'élucidation de sa logique d'action – sachant que celle-ci est appelée à évoluer en permanence, par apprentissage et par adaptation. Cette logique d'action, en tant que concept, n'est pas toujours perçue avec clarté, puisqu'elle résulte d'un « aller et retour » entre les intentions (plus ou moins bien formulées) et les actions (plus ou moins bien justifiées). On peut toutefois l'explicitier en trois types de logiques fortement interactives : intention, allocation et valorisation.

- La logique d'intention comprend les raisons profondes (pas seulement déclarées) des décisions majeures en matière de gestion (création, retrait, innovation, développement, etc.) sachant que les intentions dépassent la seule préoccupation gestionnaire. Ainsi des considérations psychologiques, voire psychanalytiques, mais aussi sociales et affectives, interfèrent dans les choix.