DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Lambert, Charlene

Thesis

Innover en métier traditionnel : une approche multiniveau à travers le cas des entreprises de paysage

Provided in Cooperation with:
ZBW Open Access

Reference: Lambert, Charlene (2019). Innover en métier traditionnel : une approche multiniveau à travers le cas des entreprises de paysage. Caen.

This Version is available at:
http://hdl.handle.net/11159/3605

Kontakt/Contact
ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: *rights[at]zbw.eu*
https://www.zbw.eu/econis-archiv/

Standard-Nutzungsbedingungen:
Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

https://zbw.eu/econis-archiv/termsofuse

Terms of use:
This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Normandie Université

THÈSE

Pour obtenir le diplôme de doctorat

Spécialité SCIENCES DE GESTION

Préparée au sein de l'Université de Caen Normandie

Innover en métier traditionnel : Une approche multiniveau à travers le cas des entreprises de paysage

Présentée et soutenue par
Charlene LAMBERT

Thèse soutenue publiquement le 28/06/2019 devant le jury composé de		
M. PASCAL CORBEL	Professeur des universités, Université Paris 11 Paris-Sud	Rapporteur du jury
Mme SOPHIE MIGNON	Professeur des universités, Université de Montpellier	Rapporteur du jury
M. THOMAS LOILIER	Professeur des universités, Université Caen Normandie	Président du jury
Mme PAULETTE ROBIC	Maître de conférences HDR, Université de Nantes	Membre du jury
M. ALBERIC TELLIER	Professeur des universités, Université Caen Normandie	Directeur de thèse

Thèse dirigée par ALBERIC TELLIER, Normandie Innovation, Marché, Entreprise, Consommation

UNIVERSITÉ CAEN NORMANDIE

ED242 Ecole doctorale ECONOMIE - GESTION NORMANDIE

Caen Rouen Le Havre nimec

L’université n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à l’auteure.

REMERCIEMENTS

Je suis heureuse de finaliser aujourd'hui mon doctorat grâce à cette thèse qui, je l'espère, intéressera le monde académique et les quelques professionnels qui le parcourront. Ce travail de quatre années a été prenant et passionnant, mais n'aurait été rendu possible sans l'aide de nombreuses personnes à qui j'exprime ici ma grande reconnaissance.

J'adresse en premier lieu mes plus vifs remerciements au Professeur Albéric Tellier, mon directeur de thèse, pour ses conseils bienveillants et constructifs, mais également pour sa disponibilité et sa réactivité qui m'ont permis de mener à bien cette thèse dans une ambiance de travail extrêmement sereine. Je mesure la chance que j'ai d'avoir eu un tel suivi, adapté à ma façon de travailler, et je lui en suis particulièrement reconnaissante.

J'exprime ma profonde reconnaissance au Professeur Sophie Mignon et au Professeur Pascal Corbel, qui ont tous deux accepté d'être rapporteurs de ce travail de thèse. L'ampleur, l'intérêt et la qualité des conseils prodigués lors de ma pré-soutenance démontrent le temps et le sérieux qu'ils ont accordés à mon travail, et je ne peux que leur en être reconnaissante. J'espère avoir été à la hauteur de ces conseils dans cette dernière version de ma thèse.

Je suis honorée de la présence, en qualité de suffragante, de Madame Paulette Robic au sein de mon jury de thèse. J'ai eu l'occasion de participer en 2018 à un séminaire du Groupe de Recherche de l'Observatoire de la Pérennité des Entreprises Familiales qu'elle organise régulièrement à l'Université de Nantes et lors duquel nous avons pu nous rencontrer et avoir des échanges très intéressants. J'espère que mon travail de thèse saura l'intéresser.

Je remercie vivement le Professeur Thomas Loilier d'avoir également accepté de participer à mon jury de thèse, mais aussi pour l'intérêt qu'il a porté à mon travail tout au long de mon parcours doctoral, pour tous ses conseils et ses encouragements dès le Master Recherche.

Je tiens à remercier particulièrement l'ensemble du « groupe innovation » du NIMEC qui, pour moi, constitue une véritable équipe dans laquelle je me suis sentie pleinement intégrée. J'ai conscience de la chance d'avoir évolué au sein d'une telle équipe, bienveillante et encourageante. Merci à vous tous !

Je remercie Monsieur Roland Condor et Monsieur Maxime Prével pour les collaborations que nous avons pu engager ensemble depuis 2017. Je remercie également l'ensemble des membres

de la communauté scientifique ayant eu le soin de m'évaluer et me conseiller, lors des séminaires doctoraux et ateliers d'écriture, et en particulier Monsieur Jean-Claude Boldrini pour tous ses conseils informels qu'il m'a prodigués et que j'ai largement suivis.

Je remercie particulièrement le Professeur Joël Brée et Madame Laurence Amedro pour leur accueil au sein du laboratoire du NIMEC.

Je remercie mes collègues et amis qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à maintenir ma motivation tout au long de ce chemin parcouru à l'IAE. Tout d'abord mon duo de master, Kenza, grâce à qui j'ai apprécié retourner sur les bancs de l'école. En thèse, je ne peux être que reconnaissante d'Albane dont l'optimisme rayonnant me manque, Rémi pour l'incroyable inspiration au travail qu'il me suscite et pour sa générosité, Amina pour son courage inspirant et son amitié, Alexandra pour sa gaieté et son pragmatisme qui m'ont aidée à me remotiver dans les moments de doute, et Malo pour tous les échanges constructifs que nous avons pu avoir. J'ai conscience de la chance que j'ai d'avoir croisé leur chemin, et je leur en suis profondément reconnaissante.

Je remercie également tous les (ex-)doctorants du NIMEC qui ont contribué, de près ou de loin, à faire avancer mon travail ou à rendre plus agréable la thèse, grâce aux discussions de couloirs et à la machine à café, lors des formations, lors des séminaires NIMEC et de nos réunions du groupe innovation. Ouvrir les frontières de nos disciplines pour s'enrichir, c'est aussi ça la thèse, et je ressens également beaucoup de gratitude envers Charline et Malya, qui m'ont apporté d'autres façons de voir le monde.

Je remercie mes amis, Sophie, Olivier, Bérénice, Matthieu, Elodie et Léa pour leur soutien, leur amour, leur confiance, inébranlables. Je remercie mes copains de l'impro, mes bouffées d'oxygène hebdomadaires, Sophie, Camille, Julien, Benjamin, Raphaël, Christian et tous les autres ! Tous tellement différents, mais quelle richesse ! Laurent, pour la transmission de l'impro, mais tellement plus, pour sa philosophie de vie. Il m'a apporté la confiance en moi nécessaire pour prendre la thèse à bras le corps. J'ai tiré tant d'inspiration de gens merveilleux, qui se donnent les moyens de vivre leurs rêves, avec un nez rouge, avec des ballons, avec des émotions, des plantes bienfaitrices, en tandem, en tiny, et tellement plus.

Je remercie ma famille, et en particulier mes parents et mes grands-parents qui ont toujours cru en moi, qui m'ont toujours soutenue, et qui ont su m'apporter un contexte réconfortant quelles que soient les épreuves que j'ai eu à surmonter. Je les remercie pour toutes ces valeurs qu'ils m'ont transmises et sans lesquelles je n'aurais pas été capable d'un tel résultat : l'intégrité, le

goût du travail et la curiosité. Je remercie enfin mon mari, qui a tellement fait ! Il m'a donné la flamme de la recherche, il m'a donné l'envie de me surpasser et donner le meilleur de moi-même, il m'a lue, relue, et rerelue tant de fois. Malgré les pénibles épreuves que nous avons eu à traverser, je n'en retiens que du positif, une autre vision de la vie, et plein de projets.

Enfin, ce travail et toute cette expérience n'auraient été possibles sans mes répondants, qui m'ont ouvert les portes de leur entreprise pour partager leur expérience avec moi, sans rien attendre en retour. Je remercie en particulier les membres de l'UNEP pour m'avoir ouvert les portes de l'organisation et m'avoir permis de réaliser une étude de cas. Je remercie à titre personnel Messieurs Jean-Michel Debreyne et Jean-François Quesson pour leur bienveillance à mon égard, et pour m'avoir facilité l'accès à de nombreuses données et personnes.

Merci à tous.

SOMMAIRE

Remerciements **2**

Introduction **11**

Partie I. Contexte d'étude, cadre théorique et méthodologie **17**

Chapitre 1. Présentation du secteur du paysage 18

1. Les entreprises de paysage au sein du secteur du paysage français 18
2. Historique du secteur 27
3. Le paysage face aux enjeux du XXIème siècle 28

Chapitre 2. Innovation et tradition : une revue de littérature 43

1. La tradition : un concept éclairant pour les sciences de gestion 43
2. Innovation et tradition 68

Chapitre 3. Épistémologie et méthodologie de la recherche 87

1. Choix épistémologiques de la recherche 87
2. Choix méthodologiques de la recherche 91

Chapitre 4. Design de la recherche 129

1. Une approche multiniveau 129
2. Le design de recherche 136

Partie II. Innover dans un métier traditionnel : une analyse multiniveau **139**

Chapitre 5. Quel rôle joue la tradition sur la propension à innover des entrepreneurs dans leur contexte organisationnel ? 141

Introduction 143

1. Définition du concept de tradition 144
2. Méthodologie 145
3. Résultats 149
4. Discussion conclusive 158

Chapitre 6. Quel rôle joue un intermédiaire d'innovation dans l'innovation d'un groupe d'entreprises ? 169

Introduction 171

1. Présentation du contexte d'étude 172
2. Dispositif méthodologique 177
3. Les rôles joués par l'intermédiaire d'innovation 178
4. Analyse de l'échec du cas 182

5. Le rôle de l'intermédiaire d'innovation : des enseignements 190
Conclusion 194
Chapitre 7. Quel rôle joue le champ organisationnel dans l'innovation d'un métier traditionnel ?. 197
Introduction 199
1. Les changements institutionnels au sein des champs organisationnels 200
2. Une recherche empirique 203
3. Résultats 206
4. Discussion conclusive 213
Chapitre 8. Quel rôle jouent les évolutions sociétales sur l'innovation des entrepreneurs ? 217
Introduction 219
1. Revue de littérature et objectifs 220
2. Méthodologie d'approche du terrain d'étude 223
3. Résultats 228
4. Discussion 237
Conclusion 239

Discussion et conclusion 241
Discussion 243
1. Discussion de l'articulation des travaux 243
2. Confrontation des travaux présentés à la littérature 248
3. Fertilisation croisée entre articles : prolongements envisageables 255
Conclusion générale 263
1. Contributions théoriques 263
2. Implications managériales 266
3. Limites et voies de recherche 271

Références 277

Annexes 304
Compléments au cas n°1 324
Compléments au cas n°2 326
Compléments au cas n°3 333

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Récapitulatif des principaux travaux empiriques en sciences de gestion montrant la possibilité d'innover en contexte de traditions 85
Tableau 2 : Tableau général des répondants 103
Tableau 3 : Participation à des évènements organisés dans le secteur du paysage 114
Tableau 4 : Extrait de l'analyse fournie au groupe d'interprétation (24 avril 2017) 121
Tableau 5 : Exemples de termes recherchés pour la sélection par le contexte du mot "tradition*" 147
Tableau 6 : Caractérisation des profils selon les caractéristiques de l'innovation 161
Tableau 7. Synthèse des rôles d'un intermédiaire et auteurs associés 181
Tableau 8 : Rôles de structuration du collectif hétérogène joués par la CIE 182
Tableau 9 : Rôles de structuration du collectif homogène joués par la CIE 183
Tableau 10 : Rôles de gouvernance du collectif homogène joués par la CIE 184
Tableau 11 – Les formes de travail institutionnel 202
Tableau 12 : Tableau récapitulatif du travail mené par les différents acteurs du champ en faveur de la gestion durable des espaces verts 213
Tableau 13. Récapitulatif des répondants de l'étude 226
Tableau 14. Exemples de verbatims codés 227
Tableau 15 : Tableau récapitulatif du travail mené par les syndicats professionnels et interprofessionnel du champ en faveur de la gestion durable des espaces verts (extrait du chapitre 6). 257
Tableau 16 : Tableau récapitulatif du travail mené par l'État en faveur de la gestion durable des espaces verts dans le champ organisationnel étudié (extrait du chapitre 6) 258
Tableau 17 : Groupes de comportements communs issus des articles 1 et 4 259
Tableau 18 : Récapitulatif des apports théoriques de chaque article 263

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Design de la recherche 16
Figure 2: Répartition des entreprises de paysage selon leur effectif (UNEP, 2017) 19
Figure 3 : Définition de la filière agricole (Davis et Goldberg, 1957) 19
Figure 4 : Acteurs de la filière paysage 20
Figure 5 : Le secteur du paysage en France 21
Figure 6 : Répartition du chiffre d'affaires généré par les entreprises de paysage selon le type de maître d'ouvrage 25
Figure 7 : Historique des mesures en matière de réduction de l'usage des produits phytosanitaires en zones non agricoles 34
Figure 8 : Évolution de l'effectif et du chiffre d'affaires des entreprises de paysage en France (d'après l'UNEP, chiffres clés du paysage 2007 et 2017) 35
Figure 9: Des allers/retours entre générations nécessaires à la transmission de la tradition 50
Figure 10 : Synthèse des différents modes de transmission de la tradition 55
Figure 11 : Tentative de modélisation des relations entre tradition et innovation (Corbel, Hatton, 2018, p. 13) 69
Figure 12 : Les couples conception-innovation d'après Bréchet, Journé-Michel et Schieb-Bienfait (2008) 75
Figure 13 : Le modèle ITT, d'après De Massis et al. (2016, p. 98) 77

Figure 14 : Visualisation des éléments de conception et des tensions potentielles qui sous-tendent la conception artisanale dans la création d'un nouveau sens à travers la tradition (Anna et al., 2019, p. 134). 78
Figure 15: Matrice de Della Corte et al. (2018) 81
Figure 16 : Évolution de la valeur d'innovation des connaissances selon leur maturité (Messeni Petruzzelli et al., 2018) 83
Figure 17 : Stratégies d'échantillonnage développées pour réaliser les récoltes de données par entretiens 101
Figure 18 : Exemple de codage final destiné à répondre à la troisième question de recherche (chapitre 6) 117
Figure 19 : Perception du chercheur en fonction de son implication affective et de sa connaissance du terrain, inspirée de Mitchell (Baumard et al., 2014, p. 289). 125
Figure 20 : Représentation des niveaux d'analyse étudiés 131
Figure 21 : Représentation des niveaux d'analyse étudiés au chapitre 5 132
Figure 22 : Représentation des niveaux d'analyse étudiés au chapitre 6 133
Figure 23 : Représentation des niveaux d'analyse étudiés au chapitre 7 134
Figure 24 : Représentation des niveaux d'analyse étudiés au chapitre 8 135
Figure 25 : Design de la recherche 137
Figure 26 : Synthèse du processus de sélection des articles 148
Figure 27 : Nombre de travaux sélectionnés selon leur année de publication 149
Figure 28 : Synthèse de l'analyse des données par codage 150
Figure 29 : Présentation des quatre profils d'entrepreneurs en contexte traditionnel selon, leur attachement culturel 159
Figure 30 : Représentation tridimensionnelle des profils d'entrepreneurs en contexte traditionnel selon leur attachement culturel 160
Figure 31 : Trajectoires possibles des entrepreneurs entre différents profils 160
Figure 32 : Agenda de recherche sur l'innovation en contexte traditionnel 164
Figure 33 : Principales phases du cas étudié 174
Figure 34 : Architecture générale du projet présentée par les étudiants à l'issue de leur travail de conception (29/04/2016) 177
Figure 35 : La gestion de l'innovation par l'IDI 193
Figure 36 : Mapping du champ organisationnel du paysage 205
Figure 37. Arborescence des codes et catégories issus de l'analyse des données empiriques 228
Figure 38: Schéma récapitulatif des contributions théoriques de la thèse 244
Figure 39 : Trajectoires et comportements des entrepreneurs selon leur orientation entrepreneuriale et leur attachement à des traditions 247
Figure 40 : Profil des entrepreneurs du paysage rencontrés d'après Lambert (2018) 249
Figure 41 : Évolution probable de la valeur d'innovation selon la maturité des connaissances traditionnelles des métiers du paysage (inspirée de Messeni Petruzzelli et al., 2018) 253
Figure 42 : Positionnement des entrepreneurs de la CIE décrit à l'article 2 d'après la typologie de l'article 1 256
Figure 43 : Disposition des répondants selon la fertilisation croisée des articles 1 et 4 261
Figure 44 : Comment innover en métier traditionnel ? 265

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Exemple d'entretien (NO, le 18 avril 2017) 305
Annexe 2 : Prise de notes au cours des entretiens (entretien DG) 316
Annexe 3 : Synthèse du rendu de stage au sein de l'UNEP (mars 2015) 317
Annexe 4 : Retranscriptions des retours du forum ITIAPE (15 janvier 2015) 320
Annexe 5 : Liste des 98 articles sélectionnés pour l'article 1 (chapitre 5) 323
Annexe 6 : extrait d'une journée du journal de bord lors de l'observation participante n°2 324
Annexe 7 : Photographie du démonstrateur obtenu à l'issue du projet 325
Annexe 8 : « L'arrosage intelligent et connecté », article extrait du rapport d'activité 2016 de l'UNEP (p. 25) 325
Annexe 9 : Pétition « Des jardins pour le climat » 326
Annexe 10 : Édito du guide pratique de l'innovation (p. 3) 328
Annexe 11 : Communiqué de presse de l'UPJ (30 septembre 2014) 329
Annexe 12 : Exemple de fiche de synthèse issue du programme Compamed ZNA 331
Annexe 13 : Liste des articles utilisés pour réaliser la contextualisation sur la loi Labbé 333
Annexe 14 : Article 1 de la loi n° 2014-110 du 6 février 2014 336
Annexe 15 : Article 68 de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 336
Annexe 16 : Question du Sénat n°1449S et réponse du Ministère de l'agriculture 337

INTRODUCTION

La transmission descendante de savoirs, savoir-faire et savoir-être au sein d'une communauté, qu'elle soit familiale, professionnelle ou territoriale, laisse des traces dans le présent. « L'ancestral » est une trace du passé révolue dans le présent, tandis que la tradition est une trace du passé encore vivante (Shils, 1981). Dans certaines communautés, en Afrique par exemple, la mémoire du passé passe par des récits oraux et les traditions restent ainsi omniprésentes dans la vie de ces communautés. En Occident, en revanche, où l'écriture prime sur l'oralité, les traditions s'épuisent, les savoirs anciens ne suscitant plus toujours d'intérêt et la nouveauté inspirant plus d'attrait. Bien que moins fréquente que dans d'autres civilisations, la tradition existe aussi en Occident mais a tendance à être circonscrite à certaines sphères sociales. Certaines traditions se perpétuent ainsi au sein des familles à l'image des remèdes de grand-mère par exemple (Kessous, Chalamon, 2014), des pratiques anciennes sont conservées dans des métiers manuels de l'artisanat où le geste ne peut être traduit par écrit (Sennett, 2010), des moyens sont déployés également pour maintenir certaines traditions locales (voir, par exemple, Dana, 1999), etc.

Malgré la persistance du passé dans le présent, le temps fait son œuvre et peut mettre à mal ces traditions qui risquent de devenir anachroniques dans le présent. Certains chercheurs contemporains, comme la gestionnaire et psychologue Nicole Aubert (2009) et le philosophe Christophe Bouton (2013), arguent que notre époque est malade du temps ; dans ces conditions, la productivité dans toutes les sphères de la société peut remettre en cause la pratique traditionnelle. De plus, la profusion des connaissances accessibles, résultat des avancées de la science et de l'accès renforcé que les nouvelles technologies permettent, procure d'innombrables alternatives à ces traditions à l'allure parfois obsolète. Pourquoi continuer, ou revenir, à travailler avec le cheval de trait dans l'agriculture ou les transports[1], alors que de puissantes machines peuvent rendre le travail plus rapide et moins pénible ? Pourquoi défendre la production artisanale des denrées, à l'image de la boulangerie[2] par exemple, plutôt que d'employer des procédés industriels, bien plus rentables ?

1 Equidia.fr (2011), « Le retour du cheval de trait : une tendance lourde », disponible sur : http://www.equidia.fr/life/programme/leretourduchevaldetraitunetendancelourde/, consulté le 7 octobre 2017.

2 Les Echos.fr (2017), « Les artisans boulangers bousculés par les industriels », disponible sur : https://www.lesechos.fr/30/05/2017/lesechos.fr/030356475670_les-artisans-boulangers-bouscules-par-les-industriels.htm, consulté le 5 octobre 2017.

Les avancées techniques connaissent un succès certain dans une large part de la société. Mais c'est sans compter sur le maintien de communautés qui délaissent ces progrès, ou en raisonnent et en mesurent l'introduction, au profit de la tradition. Les associations de défense des traditions se font de plus en plus nombreuses par exemple, à l'image des confréries gastronomiques (Aimé, Outin, 2010), et tout comme les organismes de formations spécialisées dans la transmission de savoirs professionnels traditionnels[3]. D'autres encore redoutent les avancées techniques qui, à force d'amplifier la performance et le profit, renforcent les inégalités, épuisent les ressources et conduisent l'humanité à sa perte (Jarrige, 2016). Ainsi, face à ces avancées qui sont autant d'innovations, certaines communautés acceptent et s'approprient ces nouveaux procédés, tandis que d'autres les craignent ou les rejettent. Toute innovation s'inscrit dans un environnement culturel spécifique qui doit être pris en compte pour comprendre sa diffusion et son impact sur la société.

L'environnement culturel de certaines industries est très fortement attaché aux traditions du métier. Déjà au Moyen-Âge, les corporations et les confréries permettaient le maintien et la transmission de la culture du métier pour en conserver la singularité et le prestige. Comme aujourd'hui dans ces métiers, la tradition était déjà au cœur de la pratique. Des règles de l'art sont établies et leur conservation garantit le respect et le soutien des pairs. Les évolutions des matières premières et des « tours de main » ont toujours permis des évolutions du métier, que nous pourrions qualifier d'évolutions incrémentales, mais le fondement culturel du métier vient du passé et apporte à l'artisan expertise et légitimité. Dans ce contexte traditionnel, des innovations de rupture pourraient mettre en péril ces traditions jalousement gardées.

Pourtant, lorsque l'environnement est bouleversé, des évolutions plus franches s'avèrent parfois nécessaires. Un changement législatif ou règlementaire peut remettre en question les pratiques du métier, la survenue d'un nouveau paradigme d'exercice du métier à travers l'arrivée d'une nouvelle génération peut mettre à mal d'anciens schémas de pensée, une crise économique peut empêcher la survie des métiers tels qu'ils sont, etc. Il s'agit d'autant d'exemples qui peuvent nécessiter de reconsidérer la place de la tradition dans l'exercice du métier et conduire à s'intéresser à l'innovation. Il n'est pas impossible d'innover dans des contextes traditionnels et les exemples sont nombreux. Dans certains cas, tradition et innovation peuvent même se révéler

[3] Tels que *Savoir-faire et Découverte* depuis 2014 par exemple.

complémentaires. La « Winetech »[4], c'est-à-dire l'appropriation des nouvelles technologies par les acteurs du marché du vin via le développement d'applications destinées à aider le consommateur dans sa décision d'achat, est un exemple fort d'innovation de rupture dans le secteur très traditionnel du vin français. Le secteur du cidre, quant à lui, propose à présent des aromatisations et de nouveaux formats de bouteilles individuels[5] qui valorisent cette boisson rustique comme un véritable soda. La coutellerie française, réputée à l'international, se saisit également d'Internet pour innover, en proposant des sites de personnalisation – allant au-delà de la traditionnelle gravure – proposant au consommateur une palette de tatouages de lames, de matières de manche, de couleurs, etc. Dans l'industrie de la mode, le luxe à la française se dote du terme « noventique » pour désigner « *l'idée d'une association intime entre l'innovation, la nouveauté, d'une part, et, de l'autre, l'authenticité, fondée sur une tradition de savoir-faire hérité et sans cesse amélioré* »[6]. La question n'est donc pas de savoir s'il est possible d'innover dans un métier traditionnel, tant les exemples sont significatifs, mais plutôt :

Question générale de la thèse :

Comment innover dans un métier traditionnel ?

En effet, tous les métiers ne sont pas aussi productifs en termes d'innovation, et toutes les innovations ne retentissent pas non plus dans ce type de contexte. Les échecs de diffusion d'innovation, quoique moins médiatisés que les succès, sont également fréquents dans les métiers traditionnels (voir, par exemple, Asselineau, 2010 ; Detchenique, Joffre, 2012) au sein desquels les produits « *doivent rester les témoins d'une tradition* » (Detchenique, Joffre, 2012, p. 82) pour le marché. Dans un métier traditionnel, la tradition est avant tout privilégiée et nous cherchons ainsi à comprendre comment l'innovation est rendue possible. Si la question a suscité un intérêt récent dans la littérature en gestion (Cannarella, Piccioni, 2011 ; De Massis et al., 2016 ; Anna et al., 2019), les réponses apportées restent circonscrites aux traditions d'origine

4 Les Echos.fr (2017), « Comment la winetech a changé le rapport des consommateurs au vin », disponible sur : https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/actu/030362951811-comment-la-winetech-a-change-le-rapport-des-consommateurs-au-vin-310156.php, consulté le 5 octobre 2017.

5 Les Echos.fr (2017), « Le cidre nouvelle génération en plein boom », disponible sur : https://www.lesechos.fr/31/01/2017/lesechos.fr/0211752821109_le-cidre-nouvelle-generation-en-plein-boom.htm, consulté le 5 octobre 2017.

6 Comité Colbert (2014), « Rêver 2074, une utopie du luxe à la française », disponible sur : http://www.rever2074.com/assets/livre/fr/pdf/Rever-2074.pdf, p. 297, consulté le 5 octobre 2017.

territoriale ou familiale. Ainsi, en nous concentrant sur les traditions de métier, nous tentons de combler ce gap théorique et enrichir cette littérature.

Cette question, quiconque connait ou travaille dans un métier traditionnel peut se la poser et, dans notre cas, celle-ci fait directement suite à plusieurs années d'exercice au sein d'entreprises de paysage. L'entreprise de paysage, telle que vécue par le prisme de mes propres expériences, s'est montrée traditionnelle et peu encline à innover. Notre question générale de recherche est ainsi d'origine empirique, et nous assumons cette posture dans notre travail de thèse en commençant par présenter notre terrain d'étude (voir chapitre 1).

Comment innover dans un métier traditionnel ? – Poser cette question soulève à la fois le souhait d'innover, exprimé dès 2013 par le métier d'entrepreneur du paysage via son syndicat professionnel (UNEP), mais sous-entend également l'existence d'une certaine méconnaissance des manières d'agir. Par extension, notre recherche vise à exaucer le souhait d'innover de métiers traditionnels quels qu'ils soient, et ce, en en découvrant les leviers. Nous nous demandons ce qui fait que des innovations sont susceptibles de se développer dans un métier traditionnel, que celles-ci soient développées par une entreprise, son fournisseur, ou par un groupe d'individus ou d'organisations, quels que soient la nature de ces innovations et leur degré de rupture.

Nous avons tout d'abord cherché ces leviers au niveau du profil de l'entrepreneur. Les travaux sur les entrepreneurs en contexte traditionnel nous ont semblé d'emblée très nombreux, et la plus-value de renouveler des études déjà menées dans un nouveau secteur d'activité ne nous a pas semblé être très contributrice. Ainsi, nous avons fait le choix de procéder à une revue de littérature systématique. Cette étude, présentée dans le chapitre 4, nous a montré où se situaient les leviers individuels de l'innovation en métier traditionnel. Nous avons découvert des profils liés à la nature de la relation de l'individu avec les cultures d'innovation et de tradition, mais également la nature dynamique de ces profils. Cette évolution des individus semblait corrélée à l'évolution de son environnement, que celui-ci soit limité au contexte organisationnel dans lequel il évolue – champ organisationnel, ou à un contexte macrosocial beaucoup plus large. En tant que professionnelle du paysage jusqu'en 2014, j'ai moi-même vécu en direct les évolutions importantes de l'environnement des entreprises de paysage (règlementation accrue en matière d'environnement, crise économique, etc.). Ainsi, les leviers d'innovation à l'œuvre à des niveaux d'analyse plus vastes semblaient pouvoir être étudiés empiriquement de façon pertinente. Les études empiriques menées au niveau du champ organisationnel du paysage et

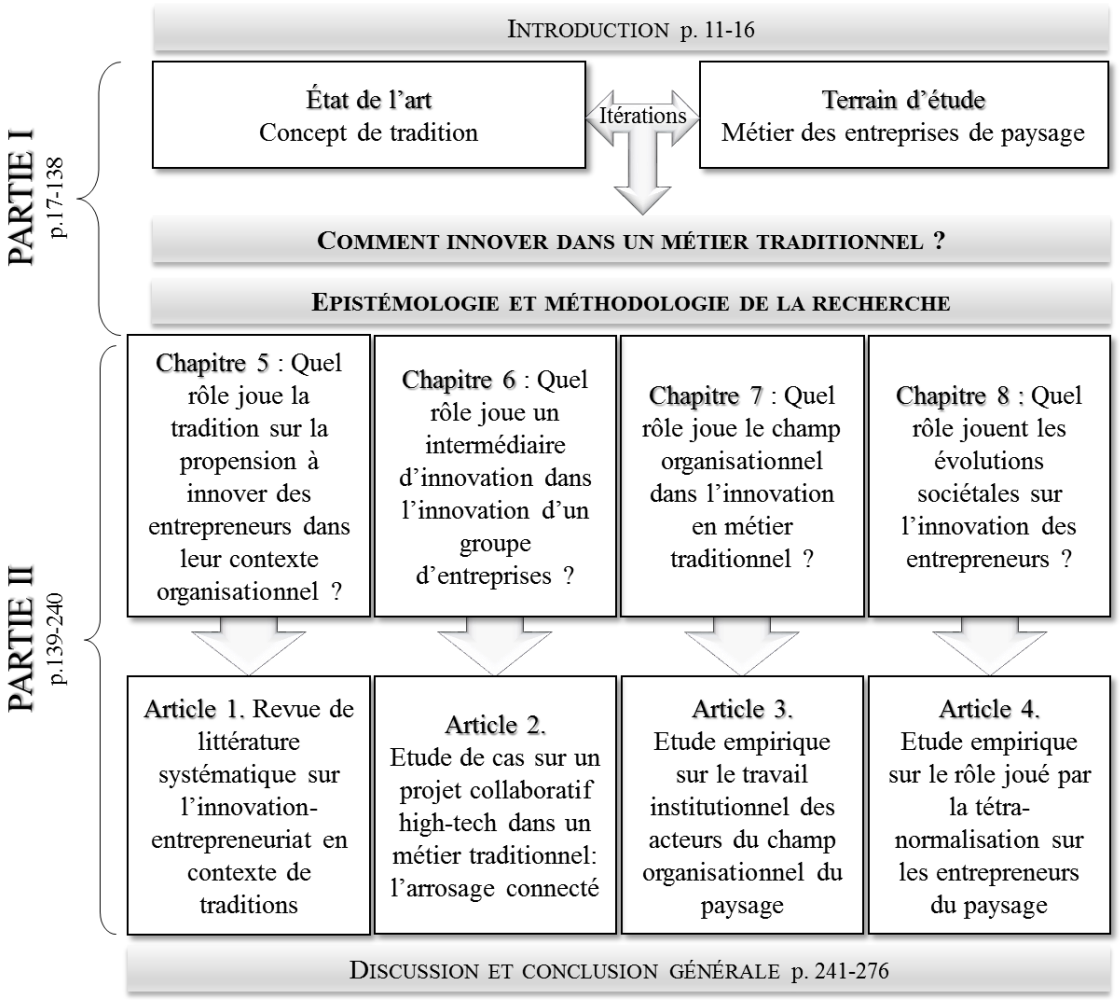
au niveau sociétal sont respectivement présentées dans les chapitres 6, 7 et 8. Les quatre niveaux d'analyse retenus pour répondre à notre question de recherche générale nous ont ainsi amenée à adopter une approche dite multiniveau, comme le recommandent notamment Powell et Colyvas (2008).

Cette thèse « par essais » (CNU 06, 2018) repose ainsi sur quatre travaux de recherche, article publié ou communications avec acte, qui visent à traiter chacun de ces trois niveaux d'analyse. Cela nous a amenée à décomposer notre question générale de recherche en sous-questions plus précises. Chaque article tente de répondre à ces différentes sous-questions issues d'allers-retours entre l'acquisition/traitement de données empiriques, et l'exploration/approfondissement de littératures. Un seul terrain d'étude, celui du secteur du paysage, permet d'étudier comment l'innovation et la tradition s'articulent au sein de ces différents niveaux d'analyse. Chaque niveau d'analyse est étudié sous le prisme d'un cadre théorique ou conceptuel qui lui est propre, et permis par notre approche abductive par itérations : la tradition, l'open innovation, la théorie néo-institutionnelle et la tétranormalisation.

La figure 1 présente le design de notre recherche, c'est-à-dire son architecture. À travers la schématisation du design choisi et mis en œuvre, nous cherchons à clarifier l'articulation des différents éléments qui constituent notre travail de thèse : un état de l'art sur le concept de tradition, qui s'avère être le fil conducteur conceptuel de l'intégralité de notre travail ; un terrain d'étude unique ; une posture épistémologique ; des choix méthodologiques ; des questions de recherche et des articles associés ; ainsi qu'une discussion et une conclusion générales.

Dans le chapitre 1, nous présenterons ainsi le terrain d'étude support à notre travail de thèse, le métier traditionnel des entreprises de paysage en France. Dans le chapitre 2, nous ferons un état de l'art du concept de tradition et nous verrons comment la littérature relie ce concept à celui d'innovation. Enfin, le chapitre 3 portera sur l'ancrage épistémologique et méthodologique de la thèse.

Figure 1 : Design de la recherche



PARTIE I. CONTEXTE D'ÉTUDE, CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE

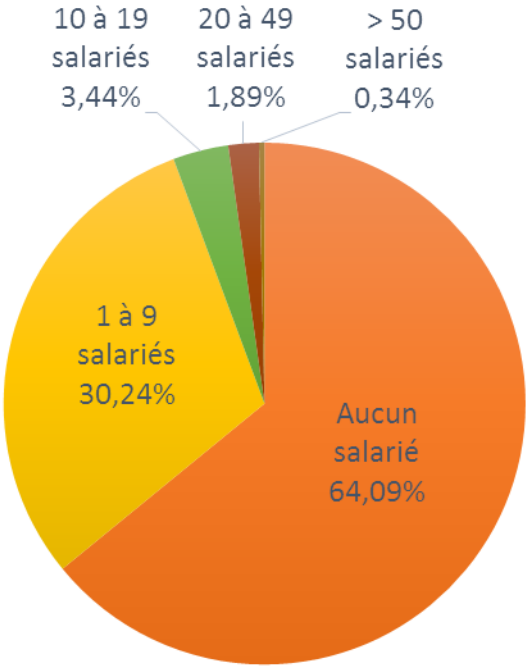
Chapitre 1. Présentation du secteur du paysage

Dans ce travail de thèse, nous étudions le métier des entrepreneurs du paysage, métier qui s'inscrit dans un secteur plus vaste : le secteur du paysage. Le terrain d'étude proposé dans cette thèse est singulier en sciences de gestion. En effet, à notre connaissance, seuls les travaux de Béjean (voir, par exemple, Béjean, 2008 ; 2007 ; Béjean, Gand, 2010) semblent s'inscrire dans le secteur du paysage. Cet auteur s'intéresse en particulier à une entreprise de conception de jardins, qu'il étudie sous l'angle des Entreprises à Prestations Artistiques (EPA). Hormis ces quelques travaux, ce terrain d'étude semble largement méconnu de la recherche en sciences de gestion, d'où l'importance d'en proposer une description fine pour pouvoir en saisir les enjeux théoriques. Nous abordons, dans ce chapitre, la constitution du secteur du paysage, et les interactions entretenues par les entrepreneurs du paysage avec les autres acteurs du secteur. Dans un deuxième temps, nous présenterons un historique du secteur du paysage afin de comprendre les ancrages traditionnels encore en vigueur aujourd'hui. L'actualité du secteur sera enfin abordée en termes d'enjeux économiques, écologiques et identitaires, apparus au cours du XXIème siècle, et les réponses innovantes qui en ont découlé.

1. Les entreprises de paysage au sein du secteur du paysage français

29 100 entreprises de paysage se consacrent, en France, à la création, à l'entretien et à l'aménagement de jardins et d'espaces paysagers, et génèrent un peu plus de 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Il s'agit principalement de petites entreprises : près de 95% de ces entreprises sont des Très Petites Entreprises (TPE) possédant moins de 10 salariés (UNEP, 2017) comme présenté dans la figure 2. Derrière ces quelques statistiques se cache en réalité une « filière paysage » bien structurée, de nombreux acteurs, un historique marquant et des bouleversements majeurs récents, que nous introduisons dans le présent chapitre.

Figure 2: Répartition des entreprises de paysage selon leur effectif (UNEP, 2017)



1.1. D'une approche de la filière paysage à une approche plus sectorielle

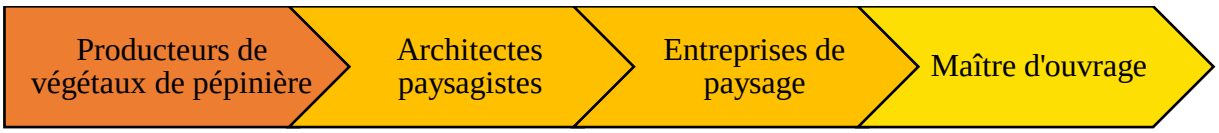
Les professionnels du paysage ont coutume de s'identifier au sein de la « filière paysage ». Le terme de « filière » est un dérivé de « fil », ce qui renvoie à une continuité, d'actions et d'acteurs. Issue du secteur de l'agro-alimentaire, l'approche de filière a été abordée pour la première fois par les anglo-saxons Davis et Goldberg (1957) sous le terme de « *commodity system* ». Une traduction mot-à-mot de ces termes serait : le processus de création des denrées. Ces auteurs décrivent la filière en différentes opérations nécessaires pour passer d'une matière première à un produit fini : production, distribution et consommation (Davis, Goldberg, 1957). Il s'agit de l'itinéraire suivi par un produit jusqu'à son stade final d'utilisation. Il renvoie aux actions et aux acteurs qui permettent la disponibilité du produit fini au consommateur.

Figure 3 : Définition de la filière agricole (Davis et Goldberg, 1957)

Les interdépendances entre les agents économiques de la filière reposent sur une division technique des tâches : chaque acteur de la filière possède une spécialisation technique qui lui permet de transformer des *inputs* venus de l'agent économique qui le précède dans la filière, en *outputs* qu'il transmet à l'agent économique suivant (Temple et al., 2011).

À l'origine employé dans le secteur de l'agro-alimentaire, le terme de filière s'est étendu plus largement à l'agriculture et notamment à la production horticole, comme dans le cas de la filière paysage. Les métiers du paysage représentent le dernier maillon de la filière agricole des végétaux de pépinière[7] (Foucard, 2008). La filière regroupe des corps de métiers différents : les architectes paysagistes et les entreprises de paysage (Oueslati et al., 2011) qui assurent la distribution des productions horticoles auprès des maîtres d'ouvrage. L'architecte paysagiste, à la manière de l'architecte en bâtiment, conçoit des plans d'aménagement d'espaces verts (Donadieu, 2007), puis, l'entreprise de paysage réalise les travaux selon ces plans.

Figure 4 : Acteurs de la filière paysage



Mais limiter le paysage à la filière des végétaux de pépinière équivaudrait à limiter les activités du paysage à la plantation de végétaux. Les activités des entreprises de paysage sont bien plus larges et recouvrent l'ensemble des « *travaux de création, restauration et entretien des parcs et jardins* », y compris, depuis octobre 2014, « *les travaux de maçonnerie paysagère* »[8]. Cet ensemble comprend par exemple la mise en place de terrains de sport (végétalisés ou non), l'installation d'arrosage et d'éclairage automatiques, la création de piscines et de bassins, les travaux d'entretien tels que le traitement phytosanitaire, l'élagage, etc.[9]. Ainsi, le réseau de fourniture et de distribution de matières premières et matériels est plus large que la simple filière des végétaux de pépinière.

Enfin, les acteurs jouant un rôle dans le monde du paysage ne se limitent pas aux acteurs de la chaîne de production. La filière est accompagnée de nombreux acteurs connexes dont les principaux sont les écoles, les syndicats professionnels et les instituts techniques.

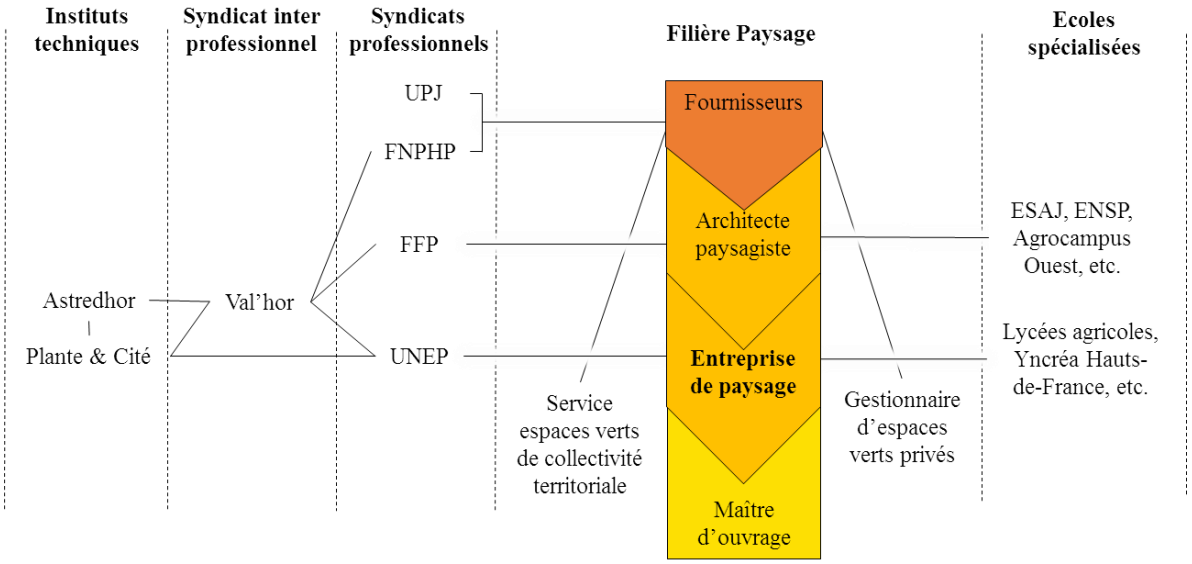
Cet ensemble d'acteurs empêche, à notre sens, de limiter le paysage à une filière de production et c'est la raison pour laquelle nous parlerons plutôt de « secteur du paysage ».

[7] L'horticulture se réfère à l'ensemble des productions de plantes, tandis que la production de pépinière se concentre plus particulièrement sur la production d'arbres et d'arbustes.
[8] Article L722-2 du Code rural et de la pêche maritime.
[9] Disponible sur : http://www.entreprisesdupaysage.org/les-entreprises-du-paysage/les-activites, consulté le 03/02/2015.

1.2. Les acteurs du secteur du paysage

Afin d'appréhender le contexte dans lequel évoluent les entrepreneurs du paysage, nous décrivons dans cette partie les acteurs qui gravitent autour de ces professionnels dans ce que nous nommons le secteur du paysage. Cette présentation n'est pas exhaustive, car il peut en effet y avoir d'autres acteurs à un niveau plus local, mais elle permet de saisir les interactions les plus prégnantes.

Figure 5 : Le secteur du paysage en France



- *Les entreprises de paysage*

Les entrepreneurs du paysage, qui sont à la tête des entreprises de paysage, sont les professionnels de la réalisation technique et de l'entretien des aménagements paysagers publics et privés. C'est le métier exercé par ces individus que nous caractériserons par la suite comme traditionnel et qui est l'objet central de notre étude. Ces acteurs sont représentés par un syndicat professionnel, l'UNEP (Union Nationale des Entrepreneurs-Paysagistes), depuis 1962. Pour réaliser leurs prestations auprès de leurs clients, appelés maîtres d'ouvrage, les entrepreneurs doivent disposer de matériels et de fournitures, proposés par des fournisseurs et des distributeurs ; des plans, qu'ils peuvent produire eux-mêmes dans une certaine mesure, mais principalement conçus par des architectes paysagistes ; et enfin, des salariés, formés par des écoles spécialisées.

- *Les fournisseurs et distributeurs*

Les fournisseurs et négociants en végétaux de pépinière et productions horticoles sont des interlocuteurs majeurs des entreprises de paysage. Mais, la réalisation d'espaces verts ne réside

pas seulement dans la plantation de végétaux. Le champ d'action des entreprises de paysage va bien au-delà : pose de mobilier urbain, de jeux pour enfants, d'accessoires de plantation (tuteurs, grilles d'arbres, etc.), de revêtements d'allées et de terrasses, d'arrosage, etc. et passe également par l'acquisition, par les entreprises de paysage et les collectivités publiques, de matériel spécifique approprié (tondeuse, tracteur, mini pelle, etc.). Les acteurs du paysage sont donc en lien avec de nombreux fournisseurs qui sont hors de la filière de production horticole, et qui passent parfois par des distributeurs pour commercialiser leurs produits.

- *Les architectes paysagistes*

La profession d'architecte paysagiste est organisée au sein de la FFP (Fédération Française des Paysagistes) depuis 1982. L'architecte paysagiste est originellement maître d'œuvre de l'aménagement des espaces extérieurs et s'est détaché progressivement de l'entreprise de paysage à laquelle il était intégré à la fin du XIXème siècle. Le maître d'œuvre a pour missions d'établir le projet et d'en contrôler l'exécution. Ces missions sont données par un commanditaire, le maître d'ouvrage, public ou privé, qui le sélectionne parmi d'autres architectes paysagistes et le rémunère.

A la manière de l'architecte en bâtiment, il va concevoir des plans d'aménagement pour permettre une réalisation ultérieure, sur la base du programme, et il va réaliser les pièces techniques qui serviront aux entreprises de paysage tant pour leur sélection, qu'au cours de la réalisation des travaux. En phase de travaux, le maître d'œuvre vérifie la conformité des travaux aux clauses du marché et aide le maître d'ouvrage lors de la réception des travaux (Donadieu, 2002).

L'architecte paysagiste est non seulement maître d'œuvre, mais devient également paysagiste-conseil à partir des années 1980, employé par des instances intercommunales, départementales et régionales de l'Etat (Donadieu, 2002), représenté par l'APCE (Association des Paysagistes-Conseils de l'Etat), au sein desquelles les paysagistes-conseils apportent leur expertise afin de prioriser les actions publiques d'aménagement à mener en fonction des enjeux territoriaux et de la politique de l'État (APCE, 2012).

- *Les écoles spécialisées*

Le paysage emploie des professionnels du CAPA (Certificat d'Aptitudes Professionnelles Agricoles) au Bac +5 (source : Onisep[10]). 219 établissements proposent la formation permettant d'obtenir le CAPA Travaux Paysagers, 193 préparent au baccalauréat professionnel en Aménagements Paysagers et 90 établissements au BTSA Aménagements Paysagers (Bac +2). Enfin, certaines rares universités proposent des licences professionnelles (Bac +3). La formation peut également être assurée par des maisons de Compagnons du Devoir. Ces professionnels travaillent dans les entreprises de paysage ou dans les collectivités territoriales et occupent des postes allant de l'ouvrier paysagiste au conducteur de travaux. Puis, les écoles formant les architectes paysagistes et les ingénieurs en entreprise de paysage sont limitées et identifiables, et forment :

- Au métier d'architecte paysagiste : L'Ecole Nationale Supérieure du Paysage (ENSP à Versailles), L'Ecole Nationale Supérieure d'Architecture et de Paysage (ENSAP à Bordeaux et à Lille), et l'Ecole Supérieure d'Architecture des Jardins (ESAJ à Paris).
- Au métier d'ingénieur du paysage : L'Institut National d'Horticulture et du Paysage (INHP d'Angers), L'Ecole Nationale Supérieure de la Nature et du Paysage (ENSNP de Blois) et l'Institut Supérieur d'Agriculture spécialité aménagement paysager de l'espace (ISA à Lille) anciennement ITIAPE et intégré au collectif d'écoles d'ingénieur Yncréa Hauts-de-France.

- *L'UNEP*

L'UNEP est le syndicat professionnel des entreprises de paysage. Depuis 1962, ses missions sont de représenter et défendre la profession, mais également d'accompagner, former, informer et conseiller les adhérents et le grand public. L'UNEP se compose de salariés permanents et de nombreux bénévoles entrepreneurs du paysage, qui animent les différentes commissions. Ce syndicat professionnel est le garant de l'intégrité de la convention collective de la profession et des règles de l'art du métier. L'UNEP mène de nombreuses actions et, entre autres, publie un magazine trimestriel gratuit pour les entrepreneurs du paysage (*En vert & avec vous*), les « chiffres clés » du métier tous les deux ans et organise un salon professionnel national également tous les deux ans (Paysalia).

[10] Source disponible sur : *http://www.onisep.fr/Publications/Zoom/Les-metiers-du-paysage*, consulté le 17/03/2018.

- *L'interprofession Val'hor*

Val'hor est l'Interprofession française de l'horticulture, de la fleuristerie et du paysage depuis 1998. Neuf organisations professionnelles sont membres de Val'hor et se regroupent au sein de trois collèges : la production, la commercialisation et le paysage, dont la FFP et l'UNEP font partie. Ces organisations mutualisent leurs efforts et leur budget pour mener à bien des actions collectives. Val'hor finance notamment certains programmes de Plante & Cité.

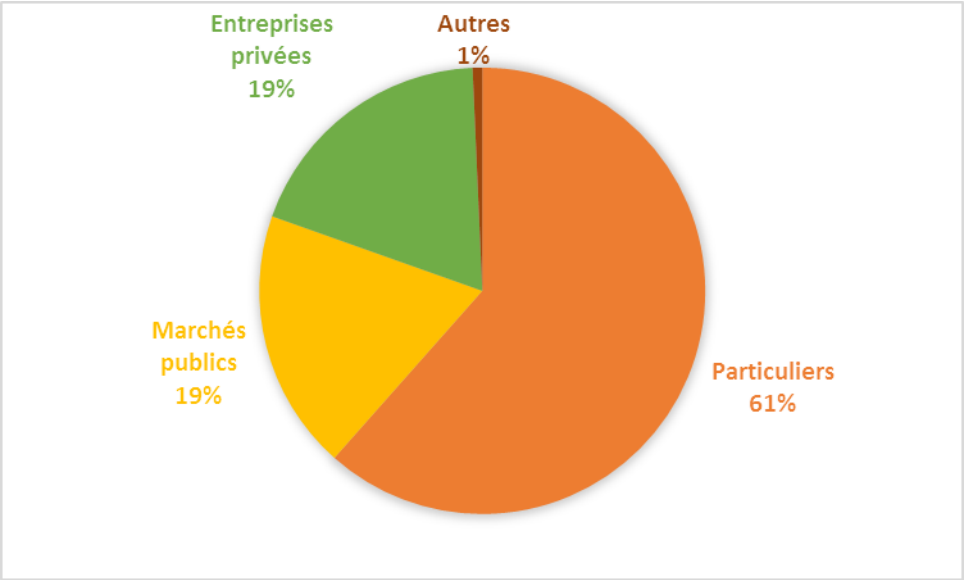
- *Plante & Cité et Astredhor*

Plante & Cité est l'institut technique produisant de la recherche sur des problématiques liées aux espaces verts. Il s'agit d'une association à but non lucratif initiée en 2006 par des représentants d'établissements de recherche et d'enseignement supérieur (dont l'Institut National d'Horticulture et l'Institut National de Recherche Agronomique), de collectivités publiques et d'entreprises. Cette association, établie dans le pôle de compétitivité *Végépolys* à Angers, organise des programmes d'études et d'expérimentations et réalise la veille technique, le transfert et la mutualisation des connaissances. Plante & Cité est l'institut professionnel chargé de la recherche en paysage et coexiste avec l'Astredhor, l'institut technique dédié à l'interprofession qui concentre davantage ses recherches sur la production horticole.

- *Les maîtres d'ouvrage*

L'activité des entreprises de paysage se concentre principalement sur trois types de clientèle, comme l'expose la figure 6 : les entreprises privées, principalement des promoteurs immobiliers et syndicats de copropriété ; les marchés publics comprenant principalement les collectivités territoriales et l'État ; et les clients particuliers. Des travaux de sous-traitance ou pour le compte d'associations ne rentrent pas dans ces trois catégories principales de maîtres d'ouvrage.

Figure 6 : Répartition du chiffre d'affaires généré par les entreprises de paysage selon le type de maître d'ouvrage



Les acteurs publics assurent la maîtrise d'ouvrage en matière de paysage ; ils produisent les documents réglementaires et définissent la commande publique (Oueslati et al., 2011). La maîtrise d'œuvre commanditaire est décisionnaire sur l'opération, le programme et le choix du terrain, mais est également en charge de la recherche de fonds pour le financement du projet. La maîtrise d'ouvrage sélectionne maîtres d'œuvre et entreprises de paysage, signe les marchés et les contrats d'études et de travaux.

- *Les services espaces verts de collectivités territoriales*

Dans certaines collectivités, des services techniques des espaces verts peuvent se substituer à l'entreprise de paysage pour certains travaux sur l'emprise de la collectivité. Certaines petites communes ne possèdent qu'un employé municipal qui se charge, entre autres, de l'entretien des espaces verts, alors que de grandes villes possèdent de véritables services structurés, comme la ville de Paris par exemple, qui emploie près de 4 000 agents uniquement dédiés aux espaces verts.

- *Les gestionnaires d'espaces verts privés*

Dans certains espaces verts privés d'envergure (parc de château, complexe touristique, etc.), les entreprises de paysage ne sont pas sollicitées, et ce sont des gestionnaires propres à ces espaces qui travaillent sur le terrain.

Enfin, d'autres acteurs jouent un rôle dans la pratique du métier, comme la presse professionnelle, le cercle Cité Verte ou encore le réseau alliance paysage.

- *La presse professionnelle*

De nombreuses revues sont destinées aux acteurs de la filière paysage. Nous citerons les plus courantes : *Paysages Actualités*, *Profession Paysagiste*, *Matériel et Paysage*, *Horticulture et Paysage* et *Le lien Horticole*. Celles-ci disposent de rubriques d'actualités qui permettent aux professionnels à tous les niveaux de la filière de rester informés. Mais les références gratuites ne manquent pas non plus : l'UNEP, comme nous l'avons dit précédemment, édite son propre magazine, Plante & Cité met à disposition une base de données contenant des résultats d'expérimentations et des veilles bibliographiques, Val'hor publie mensuellement sa newsletter *En quête de vert*, etc.

- *Le cercle Cité Verte*

Le cercle Cité Verte est un groupe de réflexion créé en 2010 par Val'hor qui traite des enjeux sociaux et économiques auxquels est confrontée la filière des végétaux d'ornement. Ce groupe se compose de professionnels du paysage et de la production horticole, mais également de personnalités du journalisme, de la philosophie, de l'architecture, etc.

- *Le réseau Alliance Paysage*

Réseau d'entrepreneurs, architectes paysagistes, créé en 1993, il permet aux adhérents d'échanger sur les idées et les méthodes de travail au cours de rendez-vous régionaux et nationaux, ainsi que par le biais d'un forum.

Nous venons d'identifier et de décrire les différents acteurs du secteur, ce qui nous a également permis de le délimiter. Nous nous proposons, à présent, d'exposer l'historique du secteur du paysage, avant d'envisager ses enjeux actuels.

2. Historique du secteur

Le Grand Siècle, marqué par l'absolutisme monarchique du règne de Louis XIV, est une période riche pour l'art en France. André Le Nôtre, jardinier du roi, développe alors l'art du jardin à la française, jardin d'agrément, non utilitaire. C'est alors le début de l'histoire du paysagisme en France. La Révolution Française, consécutive à la grande famine de 1788, mettra pourtant à mal le paysagisme pendant une dizaine d'années. La population, nourrie par la peur d'une nouvelle famine, emploie ses terres à une production nourricière et délaisse l'art des jardins. « *Dans les années désastreuses de la révolution de 1789, il fut, sinon plus utile, du moins plus sûr pour la tranquillité du cultivateur, de couvrir son sol de pommes de terre que de l'enrichir de nouvelles plantes étrangères ; c'est ainsi que presque tous les jardins d'agrément ont été détruits* » (Société Royale d'Horticulture, 1848, p. 53).

Mais le XIXème siècle, sous la première république, marquera le regain d'intérêt de la population pour l'art du jardin, ou plus largement pour l'horticulture. En pleine période d'émergence de l'hygiénisme hérité des Lumières, sous l'impulsion du préfet Hausmann entre autres, les jardins sont réintroduits en ville : ils permettent d'abaisser la densité de population de la ville pour éviter les épidémies, et donnent de l'espace aux habitants pour faire du sport.

L'horticulture se revendique comme « *sœur cadette de l'agriculture* ». Tandis que l'agriculture vise à nourrir la population du pays, l'horticulture apporte avant tout de l'agrément et *« les uns lui demandent ces jouissances pures qui font une agréable diversion aux préoccupations sociales ; les autres y cherchent un moyen sûr d'augmenter leur bien-être »* (Société impériale et centrale d'horticulture, 1865, p. 30). Au XIXème siècle, l'horticulture recouvre un champ vaste de disciplines, qui sont aujourd'hui distinguées : la pépinière, le paysage, la fleuristerie, l'horticulture, le maraichage et le verger (Société d'horticulture de Paris, 1827, p. 59).

Des stigmates de cet ancien lien interdisciplinaire subsistent aujourd'hui à travers le syndicat interprofessionnel Val'hor, ou encore la revue professionnelle Le lien horticole.

La Société Nationale d'Horticulture naît en 1855 de la fusion de plusieurs sociétés d'Ile-de-France. En 10 ans, la Société connaît un véritable âge d'or et une centaine de membres la rejoint chaque année, ce qui représente un engagement sans précédent. En 1865, la Société ne compte pas moins de 2 345 membres, ce qui la positionne comme *« l'association scientifique la plus nombreuse qui eût encore existé dans notre pays »* (Société impériale et centrale d'horticulture, 1865, p. 28). Les publications et les expositions universelles, créant des ponts avec d'autres

sociétés à l'international et faisant communiquer l'horticulture et l'industrie, sont sources d'innovation et de progrès.

La filière paysage est une filière du monde agricole relativement jeune. En effet, elle est née de la spécialisation de l'horticulture après la seconde guerre mondiale, au cours des Trente Glorieuses, en réponse à une vague de projets d'habitation à une grande échelle (Blanchon-Caillot, 2007). Mais la filière a réellement commencé à se structurer à partir de la création de l'UNEP en 1962, et particulièrement sous l'impulsion de l'Etat à partir des années 1990 (Amblard, Déprés, 2011).

3. Le paysage face aux enjeux du XXIème siècle

Les enjeux auxquels ont fait, et font encore, face les entreprises de paysage portent à la fois sur un changement paradigmatique du concept de paysage, une règlementation exponentielle en termes d'écologie, et des enjeux de survie engendrés par la crise mondiale de 2007-2008.

3.1. Changement paradigmatique et crise identitaire

3.1.1. Le concept du paysage

L'histoire du paysagisme en France, que nous venons de présenter, nous permet de comprendre la naissance et la persévérance de la tradition du paysage français. La conception du paysage en France est directement héritée de l'art paysager du jardin classique à la française : « *Nous sommes dans une tradition aristocratique du jardin, on reste encore sous la domination du classicisme de Versailles* » (Lassus, 2011). Classiquement, le paysage est un élément culturel (Berque, 1995), un art, qui manipule les pleins et les vides, les couleurs, les droites et les courbes, etc. Le pays ne devient paysage que parce qu'il est *artialisé* (Roger, 1997).

Mais le débat entre culture et nature s'est rouvert au fil du temps, du fait de la modification de l'aspect du paysage, *in situ*, avec l'industrialisation ; et de l'évolution des préférences paysagères de la société, qui conditionne sa demande de paysage, *in visu* (Roger, 1997 ; Luginbühl, 2001 ; Melin, 2010). Les auteurs de la fin du XXème et du début du XXIème siècles décrivent une superposition des visions et une accumulation de paradoxes (Roger, 1997 ; Luginbühl, 2001) qui perturbent la définition du paysage. D'un côté, on constate une industrialisation de la profession, des actes qui créent des « balafres » (Roger, 1997, p. 141), des « cicatrices » (Bory, 2008, p. 156) ; et de l'autre une démarche écologique, qui tente de se

racheter en instaurant un « contrat naturel » (Roger, 1997, p. 152), comme si la nature était un sujet de droit. L'autre paradoxe tient dans le fait que la société semble incapable d'apprécier esthétiquement ce qui n'est pas écologique. Il manque un nouveau système de valeurs qui permette à la société d'artialiser les nouveaux paysages créés par l'industrie, les autoroutes, etc. (Roger, 1997 ; Melin, 2010).

Ces paradoxes conduisent à une « crise du paysage » (Roger, 1997, p. 113), qui se répercute aujourd'hui sur la représentation du paysage par la société et les élus, entraînant un « *glissement du paysage vers la nature* » (Luginbühl, 2001, p. 11), annonciateur d'un changement paradigmatique. La demande sociale de paysage mute clairement. Les standards de l'aménagement paysager changent au gré de l'appropriation des fondements environnementalistes de la population. Par exemple, les « mauvaises herbes » indésirables sont devenues des « herbes folles » symbolisant la biodiversité et dont l'acceptation est un signe d'écocitoyenneté (Menozzi, 2007). La faune autrefois rejetée en dehors des frontières de la ville est accueillie dans les espaces verts publics à l'aide d'« hôtels à insectes », « gîtes à chauve-souris » et autres infrastructures pour reptiles et amphibiens.

Aujourd'hui, le secteur du paysage français se confronte à deux principaux courants : celui du paysage esthétique, culturel ; et celui de l'écologique, naturel (Luginbühl, 2001). Chaque courant possède ses défenseurs. Bien que certains tentent de concilier les deux, à travers notamment la notion de « jardin naturel » (Dubost, 2010) , le dualisme culture/nature reste ancré (Melin, 2010), et Roger (1997) défend l'idée selon laquelle paysage et écologie ne devraient se mélanger puisque le premier est un art et le second une science.

Dans la conception des défenseurs d'un paysage esthétique, la protection de la nature a tendance à figer le paysage (Roger, 1997) et tend à un abandon des progrès, notamment ceux accomplis en horticulture (UPJ, 2015). Longtemps perçues comme respectivement des visions conventionnelle et alternative, nous observons aujourd'hui un bouleversement, et la vision écologique devient dominante. Déjà annoncée par Roger (1997, p. 134), la *verdolâtrie*, ou l'obsession de la sauvegarde et de la verdure, acquiert une dimension normative (Lepart et al., 2000) et s'institutionnalise aujourd'hui, soit une vingtaine d'années plus tard, à travers l'adoption d'une législation du paysage en faveur de la protection de l'environnement, au détriment d'une vision culturelle (de Nicoläy, 2016). Les règlementations en faveur de l'environnement, que nous décrirons dans la partie suivante, entendent finaliser ce bouleversement en interdisant tout emploi de pesticides chimiques pour le paysage.

3.1.2. Une crise identitaire

> *Ma première préoccupation était de préserver la biodiversité. D'abord, il a fallu que j'oublie tout ce qu'on m'avait appris, on m'avait appris à tuer. Il faut supprimer tout ce qui ne va pas, les maladies, les plantes, les animaux, les insectes, on tue, on pose des produits. Si on regarde bien un jardinier, il est un militaire casqué, masqué, parce que c'est très dangereux tout ce qu'il fait, même pour lui [...] Moi j'ai dit, je garde la biodiversité, mais comment je fais ? Je ne sais pas, on ne m'a pas appris ça, c'est du temps de désapprendre*.
>
> Gilles Clément, dans Le Jardin en mouvement (film d'Olivier Comte, 2016)

La mutation de la demande sociale de paysage – ou plutôt d'écologie (Luginbühl, 2001) – couplé à des difficultés économiques consécutives à la crise mondiale de 2007-2008 que nous décrirons ci-après, conduisent les entreprises à rechercher de nouveaux marchés. Tout cela engendre une remise en cause du cœur de métier (Polge, 2008) et questionne l'identité du métier (Zarca, 1988 ; Germain, 2004). C'est la raison pour laquelle nous parlons ici de crise identitaire, qui se traduit chez les entrepreneurs du paysage par des difficultés à définir leur métier.

D'un côté, les métiers de l'écologie et du paysage finissent par s'amalgamer dans l'acception du marché. Certains entrepreneurs du paysage se concentrent et se spécialisent sur le travail du vivant. Ceux-ci prennent des voies proches de l'agriculture : élevage et gestion de troupeaux d'ovins en vue de développer l'écopastoralisme[11], spécialisation dans l'agriculture urbaine, la permaculture, etc. L'UNEP développe l'idée pour les entrepreneurs de s'emparer du marché de l'agriculture urbaine, pourtant déjà fortement investie par le non-lucratif (Morel-Chevillet, 2016), et « *Plante & Cité a d'ailleurs engagé une étude de deux ans (2015-2016) sur le sujet pour essayer d'en préciser les définitions, et de questionner sur le rôle que peuvent prendre les entreprises [de paysage] dans ce secteur* » (UNEP, 2015, p. 67). Le métier de l'entrepreneur paysagiste peut prendre ainsi la forme d'un accompagnement et de formation des populations comme dans le cas d'entreprises innovantes telles que Pistyles ou Topager.

[11] Pratique qui consiste à faire paître des ruminants – souvent des brebis – dans le but d'entretenir certaines zones de prairie ou en friche.

D'un autre côté, certains entrepreneurs diversifient au maximum la palette de leur activité pour proposer des prestations d'aménagement extérieur complètes, dans le cadre de marchés non allotis par exemple. Le recours à la sous-traitance reste possible, mais de plus en plus d'entreprises cumulent les compétences et réalisent des gros travaux de terrassement, de VRD (Voiries et Réseaux Divers) et de BTP (Bâtiments et Travaux Publics) comme en témoignent, par exemple, les nombreux mémoires de fin d'études d'apprentis ingénieurs paysagistes portant sur le sujet[12]. En hiver, les entreprises qui s'adonnent au déneigement sont de plus en plus nombreuses.

Que recouvre réellement le métier d'entrepreneur paysagiste, et que deviendra-t-il dans l'avenir au vu du contexte actuel en mutation ? Ce sont à ces questions que les professionnels sont confrontés aujourd'hui, et ce sont ces questions qui nourrissent la crise identitaire que le métier, pourtant traditionnel, est en train de subir.

Le changement paradigmatique que nous venons d'exposer et qui rend incertaine l'identité de métier des entrepreneurs du paysage s'accompagne de règlementations accrues en matière d'écologie.

3.2. Règlementations en matière d'écologie

Pour comprendre la pression écologique ressentie par les entrepreneurs du paysage, nous nous proposons de décrire les évolutions règlementaires en différentes phases, et qui troublent concrètement le travail quotidien des professionnels

3.2.2. De 2000 à 2007 : l'initiation

Le programme « Bretagne Eau Pure III ». Les premières initiatives proviennent de Bretagne. En 1990, la CORPEP (Cellule d'Orientation Régionale pour la Protection des Eaux contre les Pesticides) met en évidence la présence d'éléments polluants entrant dans la composition des désherbants chimiques dans les cours d'eau bretons. En réponse à ce constat, la région Bretagne lance le programme « Bretagne Eau Pure III » à partir de 2000, qui vise à améliorer rapidement la qualité de l'eau vis-à-vis des pesticides, en réduisant leur utilisation en zone agricole, comme les deux précédents programmes du même nom, mais aussi, pour la première fois, en ZNA (Zones Non-Agricoles). Découlant de ce programme, des mesures à l'échelle nationale

[12] Mémoires de fin d'études des étudiants-ingénieurs ISA (Lille) disponibles en consultation à la bibliothèque du groupe ISA, Université catholique de Lille.

commencent à émerger. L'arrêté du 12 septembre 2006 (article 11) établit des zones non traitées de 5, 20, 50, voire 100 mètres autour des points d'eau. C'est la première mesure qui interdit l'emploi total de produits phytosanitaires dans des zones délimitées.

L'apparition du « zéro phyto ». Les premières expériences consistant à supprimer totalement l'emploi des produits phytosanitaires d'origine chimique ont été menées sur le quartier La Touche/Bourg-L'Evêque à Rennes. Consécutivement, la ville de Rennes diffusa un guide pédagogique des bonnes pratiques pour un entretien sans pesticide auprès des gestionnaires d'espaces verts pour les aider à modifier leurs pratiques. C'est dans ce guide publié en 2002 et intitulé « Adaptation de l'entretien des espaces publics aux exigences de qualité des eaux » que le terme « zéro phyto » est apparu pour la première fois (Menozzi, 2007). « Zéro phyto » désigne un projet visant à préserver la qualité de l'eau, en poursuivant les objectifs initiés par le programme « Bretagne Eau Pure ».

L'action précoce des collectivités publiques pour le « zéro phyto ». L'engagement des acteurs publics dans la réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires est un préalable à la mise en œuvre des modifications des pratiques de désherbage et s'est avéré indispensable à la pérennisation de ces pratiques. En 2005, les villes de Versailles, Rennes, Nantes et Lyon, puis Bordeaux en 2007, ont été pionnières dans la mise en place de ces plans dits « zéro phyto ». Les élections municipales de 2008 ont fait la part belle à la promotion de la gestion du territoire en « zéro phyto », qui est devenue un argument politique supplémentaire pour en accélérer l'adoption. Sa mise en place nécessitait cependant l'emploi de nouvelles méthodes alternatives aux produits chimiques (Menozzi, 2007) dont les connaissances étaient encore faibles. C'est alors que s'est engagée une phase d'apprentissage. Soutenu par le Ministère de l'Agriculture et co-fondé par l'UNEP, Plante & Cité voit alors le jour en 2006.

3.2.3. De 2007 à 2014 : les apprentissages

Les effets du plan Ecophyto sur l'Institut Technique Plante & Cité. A la suite du Grenelle de l'environnement du 6 juillet 2007, le plan « Ecophyto 2018 » est rédigé par l'INRA par mandat du Ministère de l'agriculture en 2008. Il s'agit du premier document gouvernemental qui parle de « zéro phyto » pour les ZNA. Il vise à réduire l'utilisation des produits phytosanitaires de 50% en 10 ans (2008-2018). Le manque de connaissance sur les techniques alternatives pousse l'Institut Plante & Cité et ses partenaires à mener un programme d'évaluation globale des différentes techniques de désherbage alternatives. Ce programme nommé COMPAMED ZNA

(COMparaison des MEthodes de Désherbage utilisées en Zones Non Agricoles) permet de caractériser les différentes techniques, de les évaluer d'un point de vue économique, technique et écologique et de proposer un outil d'autoévaluation aux gestionnaires territoriaux (Plante & Cité, 2014).

La mise en place du certificat individuel et de l'agrément des entreprises. Afin d'employer les produits phytosanitaires de façon plus raisonnée, le décret n° 2011-1325 du 18 octobre 2011 a fixé les conditions de délivrance et de retrait des certificats individuels pour la vente, l'utilisation et le conseil à l'utilisation des produits phytosanitaires. Sa mise en application à compter du 1 octobre 2013 a rendu la formation individuelle obligatoire pour chaque paysagiste appliquant des produits phytosanitaires, au sein d'entreprises disposant d'un agrément par un organisme certificateur. Jusqu'alors, dans les entreprises de paysage, seul le personnel encadrant disposait de cette certification et la certification d'un individu suffisait pour l'exercice de 10 applicateurs (Plante & Cité, 2015). Malgré une meilleure maîtrise généralisée des traitements chimiques, de plus en plus d'acteurs remettent en cause la nécessité même de l'emploi de pesticides pour un usage paysager.

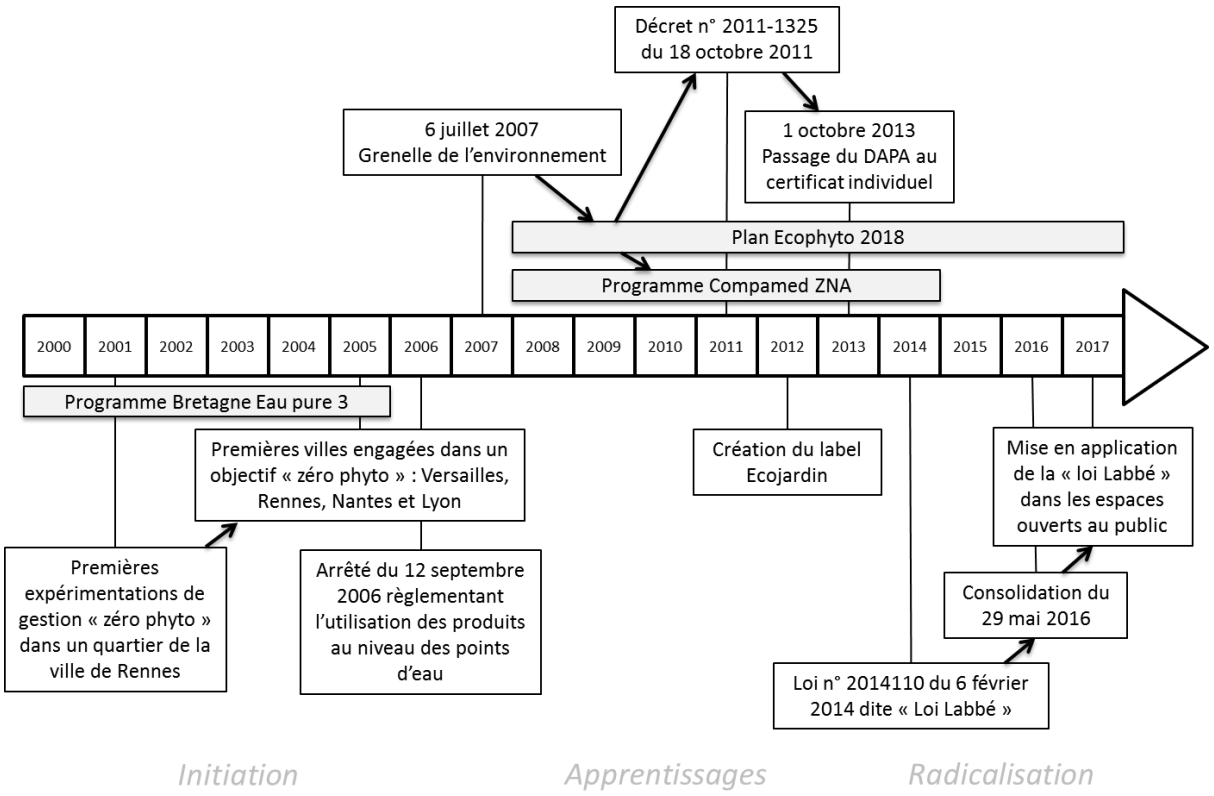
3.2.4. De 2015 à nos jours : la radicalisation

Le label Ecojardin. L'institut Plante & Cité, accompagné par de nombreux partenaires publics et privés, a développé un cahier des charges afin de labelliser les jardins gérés écologiquement. C'est un label incitant les collectivités publiques à s'engager dans cette démarche, et dans laquelle l'usage de substances chimiques est prohibé et rédhibitoire. Ce label est une première mesure incitative annonciatrice d'une politique plus radicale.

La loi Labbé, ou l'avènement d'une pratique paysagère exempte de produits phytosanitaires. La loi Labbé, qui apparaît dans ce contexte, interdit, dans un premier temps, l'emploi de substances chimiques dans les espaces ouverts au public à compter du 1er janvier 2017. Initialement envisagée comme un arrêt total des produits phytosanitaires, la loi s'est assouplie en autorisant le traitement dans des zones où la sécurité est en jeu (loi n° 2015-992 du 17 août 2015), comme les autoroutes par exemple ; ou en cas de dangers sanitaires mettant en péril des éléments patrimoniaux (loi n° 2017-348 du 20 mars 2017), à l'image du buis, emblème du jardin à la Française, mis actuellement en péril par un parasite.

Nous pouvons ainsi constater que la loi Labbé s'est développée dans un contexte historique particulier que nous avons décrit et qui est synthétisé dans la figure 7.

Figure 7 : Historique des mesures en matière de réduction de l'usage des produits phytosanitaires en zones non agricoles



Ces règlementations mettent à mal des habitudes de travail, ainsi que les compétences acquises et l'expérience des professionnels, et c'est en cela que ces règlementations représentent de réels enjeux pour les entrepreneurs du paysage, tout comme les difficultés économiques auxquelles ils sont confrontés.

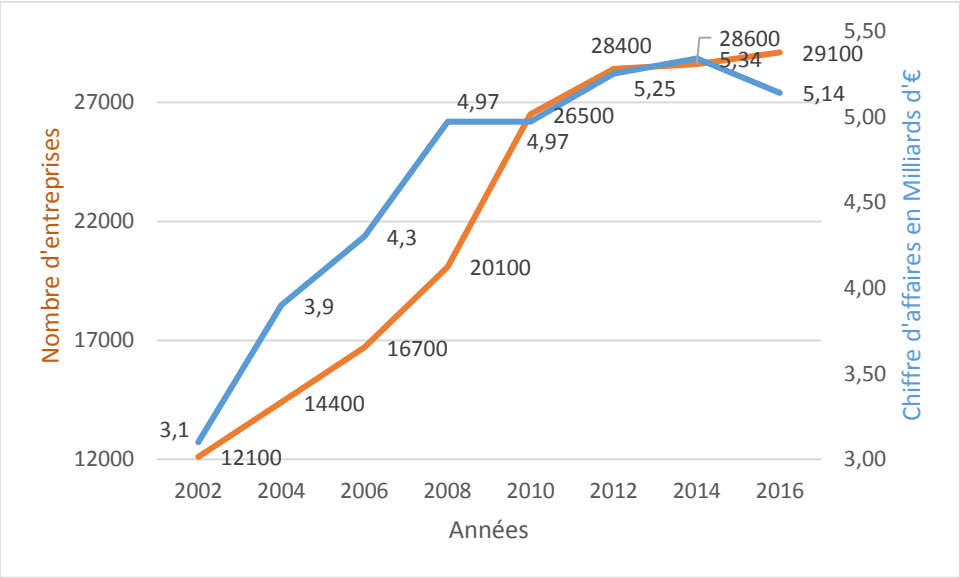
3.3. Les difficultés économiques des entreprises de paysage

3.3.2. Un métier qui a atteint sa maturité

Le métier d'entrepreneur du paysage, apparu à la suite de la seconde guerre mondiale dans les années 1950, est un secteur qui semble mature. En stratégie, le cycle de vie d'une industrie se décrit généralement en quatre phases : l'introduction, la croissance, la maturité et le déclin. La maturité se caractérise par un ralentissement du taux de croissance. La taille du marché atteint un plafond et la concurrence se joue sur les prix de vente qui ont tendance à diminuer avec les marges bénéficiaires (Porter, 1980). Ce ralentissement de la croissance dans le paysage et l'atteinte d'un plafond sont reconnus tant par Val'hor que par l'UNEP, et sont relativement

visibles dès lors que nous projetons les données disponibles en termes de chiffre d'affaires et de l'effectif des entreprises de paysage (voir figure 8).

Figure 8 : Évolution de l'effectif et du chiffre d'affaires des entreprises de paysage en France (d'après l'UNEP, chiffres clés du paysage 2007 et 2017)



Deux segments de clientèle ont connu, ou rencontrent encore, des difficultés et engendrent des obstacles aux entreprises de paysage pour obtenir des contrats et générer du chiffre d'affaires.

En premier lieu, les principales organisations privées clientes des entreprises de paysage sont les promoteurs immobiliers. Mais, les commandes de la part de ces promoteurs sont dépendantes des nouveaux projets immobiliers. La baisse du chiffre d'affaires de ce segment à la suite de la crise semble s'être dissipée depuis 2016 (Institut I+C, 2016). La fédération des promoteurs immobiliers laisse entendre que la baisse du prix de l'immobilier et les différentes législations (loi ALUR révisée, prêt à taux zéro, etc.) vont permettre une croissance du secteur, se répercutant positivement dans les années à venir pour les entreprises de paysage.

D'un autre côté, le segment le plus en difficulté est celui lié aux marchés publics en raison des enveloppes budgétaires réduites des collectivités territoriales. Le budget des collectivités en matière d'aménagement paysager est impacté par le montant de la dotation publique et les politiques territoriales des élus en place. Malgré des politiques toujours plus tournées en faveur de l'introduction d'espaces verts en ville (Observatoire des villes vertes, 2016), la baisse de la Dotation Globale de Fonctionnement (DGF) des collectivités territoriales est forte et concerne tous les niveaux : communal, intercommunal, départemental et régional. La baisse de la DGF a débuté en 2014 et est passée de 41,5 milliards d'euros en 2013 à 27 milliards en 2018, soit une

baisse de 65% en 5 ans (sources : DGCL[13]). Cela se traduit par une baisse des investissements en espaces verts dans près de 50% des cas (Observatoire des villes vertes, 2015).

3.3.3. Des difficultés à décrocher des marchés

Comme nous venons de le voir, les entreprises de paysage sont confrontées à des difficultés pour remporter de nouveaux chantiers, notamment en raison d'une forte pression économique sur les marchés publics. Mais d'autres difficultés sont également rencontrées par les professionnels pour décrocher des marchés.

Au niveau sectoriel, la hausse rapide de la TVA de 5.5% à 7%, puis à 20% en 2013, a entraîné une augmentation des prix des prestations des professionnels qui disposent d'une structure classique. Cette hausse rapide est à l'origine d'une forte inégalité entre les structures classiques et les entreprises sous le régime des microentreprises, non soumises à cette évolution de la TVA ; mais elle est également à l'origine d'une émergence du travail illégal : travail dissimulé, fraude, etc. (Préfet de la Région Pays de la Loire, 2016), créant ainsi une concurrence déloyale. « *La commande publique est en chute libre, la TVA augmente et la concurrence déloyale fait des ravages.* » (Mony dans Profession Paysagiste, 2013).

La baisse des commandes s'accompagne également d'une concurrence accrue, notamment en raison d'une domination croissante de quelques groupes d'envergure nationale et internationale (*Atalian* à travers la marque *Pinson paysage*, *ISS* avec sa filiale *IDVerde*, etc.). Disposant d'un système d'achat et de production plus performant (accords-cadres, achats groupés pour différentes agences, etc.), ces entreprises sont capables de proposer des tarifs défiant toute concurrence, ce qui contribue à une réduction généralisée des prix de vente des prestations de paysage, notamment sur les chantiers importants sur lesquels ces multinationales sont positionnées, tels que les projets de promotion immobilière et les marchés publics. En faisant baisser les prix du marché, elles amenuisent drastiquement les marges bénéficiaires des professionnels, notamment depuis 2007 où la part du chiffre d'affaires des entreprises de plus de 50 salariés ne cesse de croître (UNEP, 2017).

Parallèlement, la demande croissante de « vert » en milieu urbain se heurte à des problématiques nouvelles : imperméabilisation des sols, densité d'occupation de l'espace, etc. De nouvelles techniques émergent telles que la végétalisation des murs et des toitures, ou encore

[13] Disponibles à : http://www.dotations-dgcl.interieur.gouv.fr/consultation/dotations_en_ligne.php, consulté le 21 octobre 2018

la mise en œuvre de sols perméables. Mais les entreprises de paysage ne savent pas toujours s'approprier ces nouvelles techniques et d'autres métiers, plus innovants, s'emparent généralement de ces nouveaux marchés (bâtiments, travaux publics, etc.).

Ces difficultés des entrepreneurs du paysage à générer du chiffre d'affaires posent la question du devenir du métier des entreprises de paysage, en particulier dans une conception du paysage qui est en train de se modifier radicalement. L'innovation s'avère être une réponse possible à ces difficultés, et les attentes du secteur vis-à-vis de ce sujet vont au-delà de l'amélioration de la mécanisation traditionnelle, l'UNEP pousse les entreprises à se lancer dans des innovations « techniques, sociales, environnementales, organisationnelles ou encore commerciales »[14]. Les innovations du secteur que nous présentons ci-après témoignent de cette diversité.

3.4. L'innovation dans le secteur du paysage

3.4.2. Les jardins urbains et la montée de l'action citoyenne

Les jardins collectifs urbains sont de plus en plus nombreux, et s'apparentent généralement à des potagers. Il s'agit d'agriculture urbaine, dont de nombreuses entreprises de paysage se saisissent. Par exemple, l'association versaillaise initiée en 2011, *Le Vivant et la Ville* regroupe des entreprises de paysage (*Agrigex environnement*, *Les jardins de Gally*, *Vallois*, etc.) qui développent des projets en faveur de cette agriculture urbaine grandissante et participent à la recherche et à l'expérimentation pour en améliorer les pratiques. De même, l'entreprise de paysage innovante *Topager*, qui a vu le jour en 2011 à Paris, tire sa spécificité du potager sur toiture. De plus en plus d'entreprises de paysage intègrent également une composante agricole d'élevage, soit pour l'exercice de l'écopastoralisme à l'image de l'entreprise pionnière *Plaine Environnement*, voire pour l'emploi de la traction animale dans les travaux paysagers, comme dans l'entreprise *Sceno-P*.

La présence associative et l'implication des citoyens dans la gestion des espaces verts urbains sont grandissantes. Par exemple, la société coopérative d'intérêt collectif *Pistyles*, basée à Lyon, rassemble depuis 2013 des jardiniers professionnels et des habitants dans la gestion des espaces verts dans les quartiers. Le fort caractère innovant de cette société tient également dans la tenue d'une plateforme web qui permet l'inscription et l'implication des citoyens dans ces chantiers participatifs. Dans cette nouvelles dynamique citoyenne, la ville de Paris délivre des

[14] UNEP (2014), Dossier de presse « concours de l'innovation des entreprises du paysage ».

« permis de végétaliser » aux habitants, conjointement au développement de « rues végétales »[15] depuis 2015.

Face à la pression urbaine grandissante et à la demande toujours plus grande d'espaces verts de la part de la population urbaine, les espaces verts végétalisent de plus en plus le bâti : toitures et murs végétalisés deviennent de plus en plus courants. Les innovations techniques sont nombreuses pour permettre une installation toujours plus aisée (systèmes modulaires pour murs végétalisés, tapis de végétaux pré-cultivés à dérouler pour les toitures, etc.) et une résistance dans le temps accrue (systèmes d'arrosage, nouvelles gammes de végétaux, etc.). Par exemple, l'innovation *Hydroventiv*, lancée en France en 2015 par l'entreprise de reproduction de plantes du Loir-et-Cher *Le prieuré*, associe les technologies connectées pour une meilleure gestion de l'eau dans ces espaces en développement.

Les technologies connectées représentent un second axe important de l'innovation pour les entreprises de paysage.

3.4.3. Connexion : de la gestion de chantier au jardin 2.0

L'un des nominés au prix de l'innovation organisé par l'UNEP en 2014 a été l'entreprise de paysage *Solyev*, pour sa solution web *Altagem* destinée, entre autres, au suivi en temps réel du matériel et des équipes sur les chantiers. Les outils connectés s'adaptent de plus en plus au métier, et s'introduisent dans tous les espaces verts.

Le jardin devient connecté et l'utilisateur professionnel peut être à l'écoute de ses besoins, comme dans le cas de l'arrosage connecté intelligent développé par la start-up *Urbasense* dès 2015, ou encore de l'outil *Paris Smart Garden*, qui permet de suivre l'état sanitaire des arbres de la ville de Paris. L'observatoire des villes vertes estime qu'une ville sur six est concernée en 2016 par l'emploi d'objets connectés pour l'entretien de ses espaces verts[16].

La connectivité des jardins, outre l'amélioration de la gestion par les professionnels, profite également aux usagers. Ils peuvent en effet profiter de ces jardins connectés, via de nombreuses applications mobiles, en s'informant sur le fleurissement de leur ville, profitant de parcours numériques, etc. (voir, par exemple, des projets tels que : *Grand Lyon Nature* en 2014 à Lyon,

[15] Rues piétonnes « où l'herbe pousse sur les trottoirs et en pied des façades [et] où les habitants peuvent venir jardiner et se rencontrer », disponible à : https://www.paris.fr/ruesvegetales, consulté le 21 octobre 2018.

[16] Statistique disponible à l'adresse suivante : http://www.lesentreprisesdupaysage.fr/actualites/2016-r%C3%A9sultats-de-lenqu%C3%AAte-de-lobservatoire-des-villes-vertes-jardin-2-0, consultée le 15 mars 2018

Mon Jardin en Ville en 2015 à Marseille, *Smart'flore* en 2016 à Montpellier, etc.). Enfin, le crowdsourcing permet aux usagers de signaler au service espaces verts de la ville des anomalies présentes dans ces jardins connectés, comme avec l'application *DansMaRue* lancée à Paris en 2013. Ces dernières innovations concernent, jusqu'alors, plutôt les collectivités publiques que les entreprises de paysage elles-mêmes, mais elles ouvrent les perspectives d'usage des technologies connectées dans le secteur du paysage.

Un dernier pilier de l'innovation dans les entreprises de paysage apparaît également central : les alternatives aux pesticides chimiques, qui représentent un enjeu majeur dans le contexte règlementaire largement décrit précédemment.

3.4.4. Les méthodes alternatives aux produits chimiques

Outre l'écopastoralisme qui permet d'entretenir des prairies sans employer de pesticides chimiques, les techniques alternatives à l'usage de ces produits se sont développées, et ont même parfois été redécouvertes. En termes d'innovation pour le désherbage, les fournisseurs se montrent très productifs. Par exemple, le désherbage à la mousse chaude aux extraits de coco et de maïs ou au désherbeur à air chaud reste encore marginal par rapport aux brûleurs thermiques à eau chaude ou à flammes. D'anciennes pratiques oubliées de désherbage reviennent et deviennent alors des innovations plébiscitées, à l'image du sarcloir pousse-pousse « inventé » par un agent municipal d'une petite commune bretonne[17], qui n'est autre qu'un sarcloir à betteraves sur roue largement utilisé avant la mécanisation de l'agriculture. Des outils éprouvés, tels que la binette, se voient dotés de nouvelles fonctionnalités – la binette à assistance électrique est apparue en 2012, par exemple.

Les attaques parasitaires font l'objet de recherches intenses de la part des instituts techniques du secteur, et des produits innovants, dits de biocontrôle, sont développés pour répondre à ces enjeux. Des spécialités commerciales, telles que le *Buxatrap* ou *Tricholine Buxus* (prix Paysalia 2017) s'en prennent à la pyrale du buis, parasite qui met en péril les jardins patrimoniaux à la française[18], tandis que d'autres pièges à phéromones visent les chenilles processionnaires du pin, particulièrement allergènes pour l'Homme.

[17] http://www.lienhorticole.fr/photos-et-videos/desherbage-la-binette-pousse-pousse-de-laniscat-96374.html, consulté le 15 mars 2018

[18] 14e législature du Sénat (2016), Problématiques phytosanitaires sur les buis, disponible à : https://www.senat.fr/questions/base/2016/qSEQ16051449S.html, consulté le 15 mars 2018.

Toutes ces innovations rythment les évolutions du métier des entreprises de paysage, mais ne sont pas exhaustives. Des innovations plus « locales » peuvent par exemple s'étendre à une entreprise et peuvent consister en de nouvelles pratiques managériales (quelques entreprises de paysage sont par exemple en SCOP mais le phénomène reste marginal et n'est pas particulièrement nouveau), de nouveaux moyens de financement (*crowdfounding* pour certains investissements), etc. ; et, de plus, toutes les entreprises de paysage ne se montrent pas non plus innovantes. Nous avons, en effet, identifié le métier des entrepreneurs du paysage comme traditionnel, ce qui suggère une propension à exploiter des savoirs et savoir-faire anciens plutôt qu'à les remettre en cause pour pouvoir innover.

Avant de questionner la place de la tradition et de l'innovation dans ces entreprises, nous établissons à présent un état de l'art sur ce concept de tradition, et cherchons à éclairer la façon dont il est articulé avec l'innovation dans la littérature. Cet état de l'art permettra de justifier en quoi le métier étudié est bel et bien traditionnel et sera utile pour formuler le design de la recherche.

Chapitre 2. Innovation et tradition : une revue de littérature

Si nous voulons conserver les choses telles qu'elles existent, il faut que ces choses changent.

Giuseppe Tomasi di Lampedusa, dans *Le Guépard* (1958)

1. La tradition : un concept éclairant pour les sciences de gestion

Le concept de tradition est d'origine française, comme l'étymologie du terme en est le premier témoin. En effet, le mot « tradition » provient du latin *traditum*[19], qui exprime l'idée de transmission (*-trans*, à travers et *-datum*, don). Cette racine a donné *tradicion* en vieux français, forme qui s'est diffusée au moyen anglais et est devenue, au cours du Moyen-âge classique, *tradition* que nous connaissons aujourd'hui en anglais comme en français[20]. Le terme de tradition est apparu au cours du Moyen-âge en France avant de se diffuser dans le reste de l'Europe. Mais le concept ne s'est vraiment saisi de tout son sens qu'au cours de son déclin, pendant le siècle des Lumières. Au XVIIIème siècle, la France connaît un bouleversement philosophique avec les travaux des penseurs des Lumières. L'idée défendue par ces penseurs est que le genre humain, grâce à la Science, ne sera plus esclave de la tradition de l'ancien Régime, porteuse d'ignorance, de superstitions, de hiérarchie sociale, etc. (Shils, 1981).

Ces éléments présentent l'origine française du concept de tradition, qui se traduit aujourd'hui par une large utilisation française du concept, et plus généralement européenne, mais qui ne s'est que rarement exportée, tant en sciences de gestion que dans d'autres disciplines. Aujourd'hui, la tradition est un terme polysémique, qui présente également de nombreuses facettes à appréhender, rendant la notion relativement complexe.

Nous présenterons les différentes facettes de la tradition dans une première sous-partie, puis nous aborderons, dans un second temps, son aspect instable qui peut s'éroder ou se renforcer avec le temps.

[19] CNRTL (2012). Tradition. Consulté à l'adresse *http://www.cnrtl.fr/etymologie/tradition*, le 21 avril 2016

[20] Collins Dictionary. (2016). tradition. Consulté à l'adresse *http://www.collinsdictionary.com/dictionary/american/tradition*, le 21 avril 2016

1.1. Les facettes de la tradition

Malgré l'existence de quelques travaux publiés en sciences de gestion avant les années 2000 (Dana, 1999 ; Ravix, 1988), nous assistons à un engouement assez récent pour la question de la tradition. En France, nous identifions l'article de Dumoulin et Simon (2008a) comme le premier travail en sciences de gestion ayant une réelle volonté de conceptualiser la tradition. En effet, l'emploi du terme « tradition » est commun dans la littérature, notamment comme qualificatif pour désigner des secteurs ou des entreprises, mais il est souvent considéré comme un terrain d'étude plutôt qu'un réel concept. Ainsi, la plupart des auteurs qui s'intéressent à la tradition l'emploient sans expliciter le concept sous-jacent, ni dresser les contours de l'acception qu'ils ont du terme. Pourtant, la tradition n'est pas univoque, et son emploi par les auteurs ne renvoie pas à la même réalité. La tradition est parfois confondue avec le passé ; d'autres fois envisagée comme une stratégie ou au contraire, comme un poids qui dresse des barrières à la Modernité et qui conduit à une forme d'archaïsme. « Traditionnellement » est fréquemment employé comme synonyme de « classiquement » ou de « généralement ». Dumoulin et Simon (2008a), regrettant cet emploi générique et flou du terme, formulent le besoin d'une définition qui fasse consensus au sein de la communauté de chercheurs en sciences de gestion pour permettre un « *débat constructif* » et la « *légitimation* [du terme] *par les chercheurs* » (: 25-26).

L'objectif visé par cette partie est de conceptualiser la tradition à travers une analyse de la littérature en sciences de gestion, mais également en sociologie et en anthropologie, afin de nous affranchir du sens commun porté par le terme de tradition (Lenclud, 1987 ; Dumoulin, Simon, 2008a).

Parmi les travaux identifiés, nous distinguons clairement le concept français de tradition, issu des Lumières du XVIIIème siècle en France (Shils, 1981), repris à la suite de l'ouvrage de Messeni Petruzzeli et Albino (2012) dans les recherches italiennes et anglo-saxonnes, comme l'objet central de ce travail, que nous différencions d'autres emplois de la tradition, associés à des concepts différents. Ces dernières utilisations du terme, issues de travaux européens anglophones, portent distinctement sur les concepts d'orientation entrepreneuriale (Avlonitis, Salavou, 2007 ; Jaskiewicz et al., 2015) et d'intensité technologique (Spithoven et al., 2011 ; D'Ippolito, Timpano, 2016).

Dans une première série de travaux, la tradition est considérée comme une orientation entrepreneuriale et s'apparente aux entreprises conservatrices (Covin, 1991) qui mènent des actions défensives (Avlonitis, Salavou, 2007). Les organisations traditionnelles s'engagent dans

des projets d'innovation de petite envergure et incrémentaux (Mangematin et al., 2003), souvent par adaptation ou par adoption d'innovations proposées par des fournisseurs qui viennent d'industries connexes (Bélis-Bergouignan, Saint-Ges, 2009 ; Zabala-Iturriagagoitia, 2012). En termes de diffusion, les entreprises traditionnelles adoptent l'innovation tardivement (Jaskiewicz et al., 2015) et ne devancent pas la concurrence (Avlonitis, Salavou, 2007). Ainsi, dans cette première définition, la tradition véhicule une attitude managériale prudente, c'est-à-dire une orientation entrepreneuriale conservatrice. Le concept de tradition est alors réduit à la conservation, l'imitation, la réaction, etc., des entreprises face à la concurrence. Dans cette approche, les entreprises traditionnelles peuvent tout autant provenir d'industries technologiques, telles que la biotechnologie (Mangematin et al., 2003), que de secteurs traditionnels, comme celui du vin (Salavou, Lioukas, 2003).

Au contraire, d'autres auteurs soutiennent l'idée selon laquelle la tradition s'oppose à la technologie, ce qui réduit l'étude à des entreprises plutôt petites et provenant d'industries non-technologiques. Mais, même si les industries traditionnelles utilisent généralement des technologies anciennes, elles peuvent également intégrer des nouvelles technologies. Par exemple, le secteur du textile, low-tech (OECD, 2011), associe des techniques traditionnelles à des procédés high-tech pour la découpe des tissus, ou la production de vêtements connectés (Freddi, 2009 ; McQuaid, 2009). Ces exemples mettent en exergue la complexité à prendre en compte dans le concept de tradition, qui ne peut se contenter d'indices d'intensité technologique ou de dépenses en R&D. Aujourd'hui, un sac de luxe peut être produit en masse par des artisans : les frontières entre la production traditionnelle fabriquée à la main ; et la production innovante, de masse et faite à la machine, sont de plus en plus poreuses (McQuaid, 2009).

Excluant ainsi ces définitions de notre travail, nous entendons traiter la question de la tradition comme un concept à part entière. Les entreprises qui reposent sur la tradition (*tradition-based firm*) sont des entreprises qui s'approprient ou créent de la valeur à partir de la tradition (Messeni Petruzzelli, Albino, 2012). Nous parlerons ainsi d'entrepreneur, d'entreprise et d'industrie traditionnels pour désigner ces entités au sein desquelles les professionnels tirent et créent de la valeur de la tradition, quelle qu'en soit l'origine, dans la pratique de leur métier. Cela concerne davantage un attachement émotionnel à l'héritage reçu et une volonté de perpétuer et de transmettre ces héritages, et exclut les entreprises qui paraissent anciennes (*old looking firm*) ne s'approprient la valeur de la tradition (Savino et al., 2016) qu'à de seules fins marketing. En effet, la recherche en marketing s'est largement intéressée au marché de la tradition, sous divers concepts tels que le terroir ou l'authenticité, jouant ainsi sur la nostalgie

du consommateur post-moderne (Fort, Fort, 2006 ; Pantin-Sohier et al., 2015 ; Brown et al., 2003 ; Bergadaà, 2008). Sans nier l'influence manifeste de la demande du marché sur la pratique des professionnels, nous n'incluons pas, dans notre sémantique, les organisations qui valorisent une image de tradition – les *old looking firms* – sans en être sous l'influence réelle comme dans le cas des entreprises artisanales – *artisanal firms* – et celles qui reposent sur la tradition – *tradition-based firm* (Savino et al., 2016).

La tradition, étymologiquement la « transmission », est facilement confondue avec un autre concept : celui de patrimoine, l' « héritage du père », lui aussi largement utilisé en marketing. Le sens donné au patrimoine a fortement évolué, et Schiele (2002a, p. 1‑2) en donne la définition suivante : « *Limitée à l'origine aux beaux-arts – musées, monuments, archéologie monumentale* – [la notion de tradition] *a étendu son action de manière extensive* […] *L'idée de patrimoine s'étend maintenant à tout l'environnement naturel et culturel, matériel et immatériel* ». Mais le patrimoine n'existe pas en soi, et les éléments doivent être patrimonialisés pour être considérés comme patrimoine (François et al., 2006) : il s'agit d'un statut donné à certains éléments traditionnels choisis (Davallon, 2002). Le patrimoine est avant tout une construction sociale. À ce titre, Schiele (2002a) préfère parler de mise en patrimoine que de patrimoine. Le patrimoine est un opérateur de la tradition (Davallon, 2002), c'est-à-dire qu'il est un moyen de fiabiliser la continuité de la tradition. Cette opération est permise grâce au processus de patrimonialisation, décrit en différentes étapes par François et al. (2006) : 1) la sélection d'éléments traditionnels et 2) la justification de ce choix qui confrontent les représentations et modifient le statut de la tradition, puis 3) la conservation, par des opérations de préservation, de restauration et de réhabilitation qui modifient l'état de l'objet, et enfin, 4) l'exposition du patrimoine qui change l'usage de la tradition. Ce phénomène de patrimonialisation ne concerne pas tout ce qui est traditionnel et se met en marche en particulier lorsque la tradition est menacée et nécessite une protection pour permettre la continuité de la transmission (Marcotte, Bourdeau, 2010). Ainsi, nous considérons le patrimoine comme un statut particulier donné à certaines traditions. Ces traditions deviennent alors explicites et reçoivent une approbation sociale bénéficiant d'un engagement collectif de protection et de mise en valeur. Ainsi, dans ce travail de thèse, nous parlerons volontiers de tradition pour discuter des savoir-faire internes et implicites, et dont la diffusion reste limitée aux frontières de l'entreprise, de la famille, du métier ou de la localité concernés, et qui sont sujets à un certain secret ; alors que nous parlerons de patrimoine pour désigner des traditions explicites et vouées à être diffusées à tous. Ainsi, par exemple, la tradition de l'entreprise est interne et méconnue à

l'extérieur. Elle est même une ressource distinctive dans le meilleur des cas (De Massis et al., 2016 ; Messeni Petruzzelli, Albino, 2012), alors que le patrimoine de l'entreprise est connu à l'extérieur, par les consommateurs, à travers le patrimoine de marque par exemple (Pecot, De Barnier, 2017). Pour une entreprise, un moyen de s'approprier la valeur d'une tradition peut ainsi relever de la patrimonialisation de cette tradition en ouvrant un musée d'entreprise (Lindt, Kikkoman, Aboca, etc.) ou en créant une école d'entreprise de transmission de ces traditions (Barilla, Lavazza, Lego, etc.) (Messeni Petruzzelli, Albino, 2012). De même, une tradition locale devient patrimoine lorsqu'elle devient publiquement reconnue et s'offre aux touristes par la valorisation dans les guides, l'explicitation par les cartels présents sur site, etc. (voir, par exemple, Marceau et al., 2015). Le cas échéant, le terme de tourisme patrimonial est utilisé. En somme, le patrimoine est une tradition devenue produit de consommation (Duyck, Riondet, 2008).

La tradition est un concept complexe, qui se compose de plusieurs facettes. Tout d'abord, la tradition n'est pas le passé et se situe à l'interface de l'immobilité et du changement. Nous aborderons donc en premier lieu ce point. Nous poursuivrons, dans un deuxième temps, par l'aspect central de la tradition, sans lequel elle ne pourrait survivre : la transmission. Nous verrons, dans un troisième temps, ce qui garantit le respect de l'héritage et qui lui permet sa survie. Enfin, nous évoquerons les aspects de traditions propres à chaque origine, selon qu'elles proviennent de la famille, du métier ou du territoire.

1.1.1. Une interface entre immobilité et changement

La tradition couvre des rapports au passé et au présent différents, intégrant ou non une dimension de changement.

Depuis la fin du XIXème siècle, la sociologie a placé au centre de son vocabulaire l'opposition entre tradition et Modernité. La tradition est perçue comme une conservation du passé, une forme d'immobilisme, alors que la Modernité est pensée comme une révolution, car elle fait table rase des croyances qui ne reposent pas sur la raison et des démonstrations scientifiques (Touraine, 1992). Le sens générique du terme tradition renvoie donc à cette opposition entre immobilité et changement (Lenclud, 1987), et exclut ainsi le changement de la tradition. Cela rend la tradition synonyme d'archaïsme, et facilite sa critique par la société moderne, la rendant réfractaire à tolérer la moindre présence de traditionalité (Shils, 1981).

En sciences de gestion, la tradition fait référence avant tout à une culture dans laquelle le passé est préservé (Dana, 1999), et s'oppose ainsi aux concepts qui renvoient au présent et au futur : innovation, Modernité, progrès, etc. (Schieb-Bienfait, Journé-Michel, 2008 ; Bréchet et al., 2008). Dans ces travaux, l'attachement à la tradition est synonyme d'un attachement au passé (Ravix, 1988). La tradition n'a pas changé depuis son origine, souvent lointaine, comme si le temps s'était arrêté. La tradition revêt ainsi une valeur de stabilité. Pour Dumoulin et Simon (2008a), une industrie est traditionnelle si elle ne repose pas sur une ou plusieurs « " *technologie(s) émergente(s)", c'est-à-dire des technologies pour lesquelles des règles et usages sont encore à créer et/ou pour lesquelles un éventuel corpus de savoirs tacites peut se transmettre.* » (p. 26). La tradition est suffisamment établie pour pouvoir se transmettre. La tradition et la Modernité s'opposent directement dans ces conceptions, défendues particulièrement au cours des années 1950 et 1960, par la théorie de la modernisation.

Deux critiques sont principalement émises à l'encontre de la théorie de la modernisation. En premier lieu, l'opposition de la tradition à la Modernité est remise en cause ; mais la vision immobiliste de la tradition est aussi largement critiquée.

La thèse de la convergence est une critique de la dualité entre tradition et Modernité portée par la théorie de la Modernité. Cette thèse soutient l'idée selon laquelle il existe un entre-les-deux entre la conservation du passé par la tradition et les changements opérés par la Modernité, mais aussi que le renouvellement générationnel tend à une perte progressive des valeurs traditionnelles, au profit des valeurs modernes (Galland, Lemel, 2006). Dans les métiers traditionnels, Zarca (1988) poursuit cette idée en déclarant que « *l'évolution des techniques industrielles […] est la cause de la disparition ou du déclin inéluctable de métiers traditionnels* » (pp. 263-264). La tradition évolue en s'appauvrissant, certes, des traces du passé, mais au profit de l'enrichissement par des éléments tirés de la Modernité (Galland, Lemel, 2006 ; Zarca, 1988), 1988). Ainsi, dans cette vision linéaire du temps, toute société convergerait vers la Modernité (Lenclud, 1987).

Par ailleurs, d'aucuns émettent des réserves sur l'apparente continuité de la tradition. La transmission de génération en génération fait indéniablement évoluer la tradition, plus ou moins consciemment. La transmission altère le message d'origine. Par conséquent, la tradition n'entend pas se rapporter au « véritable » passé. Il y a des changements d'interprétations entre les générations, mais des changements au moment de la détention par un même possesseur peuvent également s'opérer (Shils, 1981). La tradition est censée transmettre ce qui a été, mais

en réalité, elle est une traduction du passé qui peut trahir la vérité du passé (Vahanian, 1995). Pourtant, la tradition n'en reste pas moins une tradition dans la mesure où elle *« dit " vrai " même quand elle dit faux puisqu'il s'agit moins pour elle de correspondre à des faits réels, de refléter ce qui fut que d'énoncer des propositions tenues, en somme par avance, pour consensuellement vraies. »* (Lenclud, 1987, p. 118). D'ailleurs, la tradition peut être directement inventée, pour répondre à des besoins de structuration de la vie sociale en apportant, comme une « vraie » tradition, normes sociales, rites et stabilité (Hobsbawm, 2013). Mais aucune génération ne crée ses propres croyances, et la part créée est toujours infime (Shils, 1981). La tradition inventée *« tente normalement d'établir une continuité avec un passé historique approprié* » (Hobsbawm, 2013, p. 1). Elle utilise ainsi des matériaux du passé réels, se greffe sur une autre tradition, etc., ce qui lui donne artificiellement un aspect ancien. Les inventeurs de ces traditions, souvent des institutions idéologiques, ont recours à l'uchronie[21] ou à la contrefaçon pour rendre réelles ces inventions. Même si la tradition inventée est effectivement inventée, c'est son aspect ancien et son rôle structurant et symbolique qui amènent à la considérer comme une tradition malgré tout (Hobsbawm, 2013).

Finalement, la vision qui oppose tradition et Modernité a évolué ces dernières décennies, et nous considérons aujourd'hui que dans toute tradition, orale comme écrite, les éléments essentiels issus du passé restent en combinaison avec d'autres éléments qui changent (Shils, 1981), apportés de façon plus ou moins consciente au fil des générations. La tradition est un passé qui est mis à jour au cours des époques qu'elle traverse (Dumoulin, Simon, 2008a), et « *doit sa longévité à son potentiel de changement, de réinterprétation et d'adaptation* » (Hibbert, Huxham, 2011, p. 7‑8). Le terme de tradition inclut ainsi des traces de Modernité et une évolution constante. La tradition originelle ne peut pas subsister car, soit elle meurt, soit elle est transmise et se reconstitue. Cette séquence de variations de l'objet passé est la tradition (Shils, 1981), telle que nous l'approchons dans notre travail de thèse.

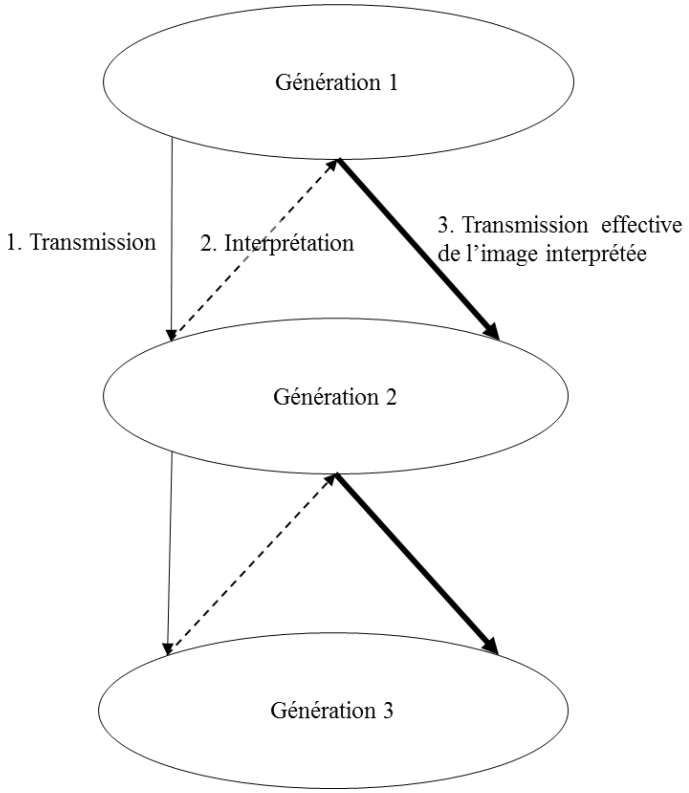
La tradition s'inspire de l'image interprétée du passé qui lui a été transmise. Elle est un point de vue que les générations du présent développent à l'égard du passé. Il s'agit d'une interprétation du passé dans le présent, et non d'une réelle conservation du passé tel qu'il a été. La tradition se constitue du présent vers le passé : « *La tradition institue une "filiation inversée": loin que les pères engendrent les fils, les pères naissent des fils. Ce n'est pas le passé*

[21] « Histoire refaite en pensée telle qu'elle aurait pu être et qu'elle n'a pas été », d'après le Cnrtl.

qui produit le présent mais le présent qui façonne son passé. La tradition est un procès de reconnaissance en paternité. » (Lenclud, 1987, p. 11).

Cela soulève un aspect de la tradition qui peut paraître quelque peu paradoxal. En effet, la transmission de la tradition est nécessairement descendante (Shils, 1981), d'une génération à une autre, alors que l'interprétation de la tradition par la génération réceptrice se fait au regard de la génération précédente (Lenclud, 1987). La transmission est descendante, tandis que son interprétation est montante. La tradition est globalement descendante, mais vit des allers/retours entre chaque génération. Plus qu'un paradoxe à proprement parler, il s'agit plutôt d'étapes nécessaires à la transmission, que nous présentons dans la figure 9. La première étape concerne la transmission de la génération plus ancienne à la nouvelle génération. Il s'agit d'une étape active (par exemple, la génération 1 montre un geste à la génération 2) ou passive de la part de la génération qui transmet (par exemple, la génération 2 voit un geste issu de la génération 1 dans une archive vidéo, un manuel ancien, etc.). La deuxième étape consiste en une interprétation de la génération 2 au regard de cette première transmission, opérant ainsi un tri de ce qui est reconnu comme étant valable dans le présent. Enfin, la troisième étape consiste en une transmission effective de la tradition ainsi interprétée, et donc transformée.

Figure 9: Des allers/retours entre générations nécessaires à la transmission de la tradition



Même si la tradition subit d'importants changements, la société a une existence continue. Une société s'inscrit dans la durée et il ne peut y avoir de société sans tradition (Shils, 1981). Or, la tradition à un moment donné est un mélange entre des éléments anciens et nouveaux que nous ne pouvons distinguer. Pour maintenir une société, il faut garder suffisamment d'éléments du passé, c'est-à-dire de « vestiges » (Dacin, Dacin, 2008), et les éléments nouveaux ne représentent finalement qu'une infime partie de ce que défend une société. La société doit garder suffisamment d'éléments du passé, de sorte qu'un observateur externe reconnaisse ces éléments comme étant identiques (Shils, 1981).

Finalement, une tradition est un consensus entre les générations passées et les générations vivantes. Le contenu de ce consensus change à travers les interprétations des générations qui se succèdent (Shils, 1981). Pour certains (Lenclud, 1987; Mace, 1998), ce consensus relève d'un choix. Mace (1998) met en exergue cette capacité de choix que peuvent avoir les tribus, même celles qui paraissent les plus « rustiques », à inscrire des savoir-faire anciens, tels que l'utilisation d'un outil ancestral, en y associant de la Modernité, par l'actualisation de la pratique. Mais pour d'autres, ce consensus ne provient pas d'un choix délibéré et conscient, mais repose sur les valeurs inculquées par la tradition (Shils, 1981; Zarca, 1988). Il s'agit d'une disposition naturelle et juste (Shils 1981). Dans le contexte des entreprises artisanales, Zarca (1988) parle d'*ethos* du métier, c'est-à-dire des normes traditionnelles contenues dans la culture de métier, et d'*habitus* professionnel. L'*habitus* est une disposition à agir qui repose sur le passé et qui n'est pas le résultat d'un calcul (Bourdieu, 1997). Shils (1981) parle quant à lui de valeur intrinsèque des modèles d'action : « *L'affirmation de la valeur intrinsèque d'un modèle d'action est conforme à une tradition et a été reçue comme une tradition. En effet, la plupart de ces idéaux sont généralement mis en avant à la fois comme intrinsèquement vrais et en tant que traditions dignes de reproduction et de persistance* » (Shils, 1981 : 32). En somme, la valeur accordée à un modèle d'action provient de son mode d'acquisition par l'individu, et sa réception à partir d'une génération précédente apporte un caractère de véracité plus important que les autres[22]. La tradition renforce les modèles d'action qui ont été reproduits (Powell, Colyvas, 2008). La tradition constitue ainsi une interface entre des générations passées et la génération présente, liées entre-elles par la transmission.

[22] Ce caractère est lié à la valeur d'autorité de la tradition ; que nous traiterons dans la partie 2.1.1. du présent chapitre.

1.1.2. La transmission à travers les générations

La tradition est la transmission de choses du passé dans le présent, ou le processus de cette transmission (Hibbert, Huxham, 2010). Ces choses sont des savoirs (Hibbert, Huxham, 2011 ; De Massis et al., 2016), des pratiques (Dacin, Dacin, 2008), des savoir-faire (Bréchet et al., 2009b), des savoir-être (Zarca, 1988), mais également des symboles, des artéfacts, des croyances, etc. (Shils, 1981).

La tradition renvoie à une transmission culturelle descendante entre générations d'un contenu relativement ancien. Deux transmissions à travers trois générations sont nécessaires pour parler de tradition. Pour certains, ces générations doivent se suivre. Ainsi, Davallon (2002) considère que la redécouverte d'éléments du passé ne peut constituer des traditions car il y a une discontinuité en amont du présent, c'est-à-dire une lacune de transmission. Comme Cannarella et Piccioni (2011), nous ne faisons pas cette distinction et considérons simplement cette transmission de la tradition comme transgénérationnelle, puisqu'elle « saute » une ou plusieurs générations, plutôt qu'intergénérationnelle.

Aussi, lorsque nous évoquons la notion de génération, il n'est pas possible de parler de durée minimale, car la durée des générations dépend du contexte : la durée d'étude d'une promotion d'étudiants, d'une carrière, d'une vie, etc. (Shils, 1981). Il est parfois difficile de définir une date nette entre des générations. Même si dans les statistiques, des classes d'âge sont artificiellement créées pour permettre cette scission, ce qui différencie réellement les générations vient plutôt de leur sensibilité envers les croyances (Shils, 1981). Pour Pilcher (1994) c'est la génération sociale qui compte plus que l'âge pour délimiter les générations. Font alors partie d'une même génération des individus qui « *font l'expérience d'un même évènement signifiant au cours d'une période de temps donnée* » (p. 483). De plus, les générations sont reliées par un lien de parenté (Pilcher, 1994), qu'il s'agisse d'un lien entre père et fils, ou entre maître et apprenti. La métaphore se retrouve également dans les religions, chrétienne par exemple, où le prêtre – le *père* – transmet les traditions à ses paroissiens – ses *fils*.

La notion de transmission induit une situation communicationnelle qui consiste en un passage d'éléments d'un individu émetteur à un individu récepteur. Dans le cas de la tradition, le récepteur est un héritier appartenant à une génération descendante, plutôt qu'ascendante comme cela peut être le cas pour d'autres transmissions culturelles liées à l'utilisation de produits high-tech par exemple (Shah, Mittal, 1997). La transmission de la tradition peut être filiale ou proximale, voire religieuse, ou par apprentissage, et dépend de l'origine de la tradition (voir

figure 10). En entreprise, cette origine peut être territoriale, comme dans le cas de l'entreprise Sangalli qui emploie l'héritage de la mode traditionnelle de Milan ; ou familiale, à l'image de l'entreprise Lavazza qui transmet ses savoir-faire de mélange de café depuis quatre générations (De Massis et al., 2016). La religion est également un autre moyen de transmission des traditions (Chauvet, 1989), mais est également un contenu de traditions. Ainsi, la religion est un objet d'étude ambigu, à la fois véhicule et objet de traditions, qui, par ailleurs, a été peu développé dans la littérature en sciences de gestion. Par conséquent, nous n'étayerons pas cet aspect, considérant que les traditions religieuses sont contenues dans les traditions locales et familiales. Enfin, d'autres travaux traitent également d'une tradition de métier, particulièrement vivante dans l'artisanat (voir, par exemple, Zarca, 1988).

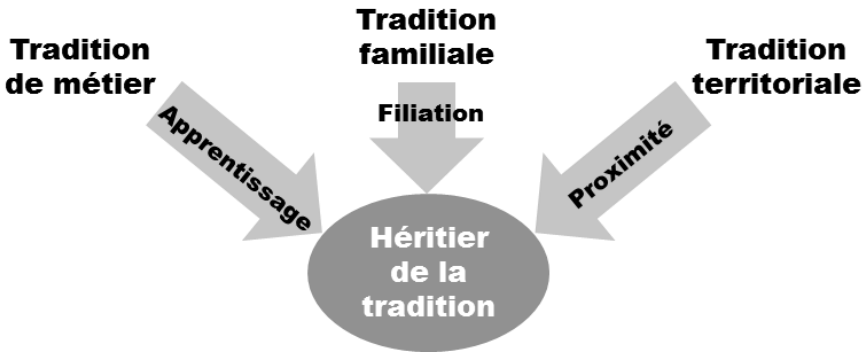
Tout d'abord, une série de travaux traitent de la dimension territoriale de la tradition. Dans sa recherche, Zabala-Iturriagagoitia (2012) identifie et étudie des industries traditionnelles issues d'une région spécifique, la région espagnole de Valence, territoire identifié comme traditionnel. Le territoire, par l'intermédiaire du terroir, est vecteur de traditions. Le terroir est un concept qui renferme à la fois les pratiques traditionnelles et les caractéristiques pédoclimatiques de la localité (Polge, 2003). Cela amène certains auteurs à parler de traditions locales (Cognie, Aballéa, 2011) ou de produits alimentaires régionaux traditionnels (D'Ippolito, Timpano, 2016). L'implication territoriale de la tradition passe par une transmission locale entre entrepreneurs et consommateurs. La tradition est l'ancrage dans le passé d'un territoire au sein duquel la concurrence entre produits traditionnels est forte car remontant à une époque ancienne (Tarondeau, 2010). L'origine du consommateur au sein de ce territoire influence sa perception de l'authenticité, et par conséquent de la tradition, et renforce son rejet de l'innovation (Pantin-Sohier et al., 2015). Finalement, la transmission au sein d'un territoire vient de sa dimension spatiale, une transmission de proche en proche, mais découle également d'une transmission au sein de la famille, souvent circonscrite dans un territoire donné.

L'entreprise familiale est souvent perçue comme prenant peu de risques afin de pérenniser le patrimoine accumulé par les générations passées. En se référant à des notions telles que l'ambidextrie ou l'encastrement, de nombreux auteurs s'accordent à dire que le bon équilibre entre tradition et innovation permet d'assurer la pérennité à l'entreprise familiale (voir, par exemple, Ben Mahmoud-Jouini et al., 2010 ; Ben Mahmoud-Jouini, Mignon, 2009 ; 2016 ; Cadiou, Cadiou, 2014 ; Robic, 2007). Certaines entreprises familiales possèdent une culture entrepreneuriale les poussant à être pionnières en termes d'adoption d'innovations (Jaskiewicz et al., 2015). Le management de l'entreprise familiale est dominé par l'attitude entrepreneuriale

et les valeurs des détenteurs de l'entreprise (Salavou, Lioukas, 2003), construites par la tradition familiale. Bien que la tradition familiale puisse relever de la contrainte (Yoo et al., 2014), le passage des générations peut également conduire à des ruptures (Bégin, Chabaud, 2010). Même si la filiation fournit des orientations d'origine commune, chaque génération reçoit cet héritage de façon différente. Une tradition peut être atténuée par l'indifférence de ceux à qui elle est présentée (Shils, 1981). Ainsi, Miller, Steier, et Le Breton-Miller (2003) distinguent différents types de succession au sein de la famille : conservatrice, hésitante et rebelle. Cette distinction repose, en partie, sur la stabilité des valeurs et des traditions familiales. Les successeurs conservateurs respectent la tradition familiale telle qu'elle est, et, ne souhaitant pas changer, ne sont pas capables de s'adapter à l'environnement changeant ; alors que les successeurs hésitants respectent la tradition, mais y intègrent leurs propres initiatives pour faire évoluer d'une manière incrémentale cette tradition. Enfin, les successeurs rebelles aspirent à échapper au passé en se concentrant sur les nouvelles opportunités et en opérant des changements de grande envergure. Chaque nouvelle génération a ainsi la possibilité de changer les choses et de stopper la persistance du passé dans le présent lorsqu'elle est peu ancrée dans les schémas de croyances. Shils (1981) identifie trois profils d'individus qui ne respectent pas la tradition : ceux qui ont une nature inventive ; ceux qui sont mécontents de l'efficacité de la tradition et vont rationnaliser les pratiques ; et enfin, ceux qu'il nomme les « antinomiens », qui rejettent la tradition parce qu'elle a un statut autoritaire et qu'ils ne souhaitent pas s'y plier. Ainsi, la tradition familiale n'est pas une composante culturelle détenue par toutes les entreprises familiales car le successeur rebelle peut interférer dans la transmission. Mais dans une lignée non filiale, entre maîtres et apprentis, la transmission apparaît comme un processus beaucoup plus systématique.

Pour Bréchet, Journé-Michel et Schieb-Bienfait (2008), le maintien de la tradition du métier passe par une transmission via l'apprentissage. Déjà au Moyen-âge, la hiérarchie de la corporation – maître , compagnon, apprenti – vient du degré de connaissance et de maîtrise des traditions (Sennett, 2010). Les corps de compagnons du Devoir visent à favoriser la transmission de la tradition, des techniques du passé entre les différentes générations de maîtres et d'apprentis. Mais il est aussi du ressort des corps de compagnons du Devoir d'associer la tradition et la prospective (Brillet, Hulin, 2009).

Figure 10 : Synthèse des différents modes de transmission de la tradition



Ainsi, les différents modes de transmission de la tradition évoqués par la littérature sont liés à des dimensions spatiale, par la transmission par le territoire ; familiale par la transmission filiale, ou de métier par la transmission du maître à l'apprenti. Le cas des entreprises dites Hénokiennes, c'est-à-dire appartenant à l'association internationale des Hénokiens qui regroupe des entreprises familiales de plus de 200 ans, illustre bien cette diversité des modes de transmission et leur coexistence. Comme le montrent Richomme-Huet et d'Andria (2012), une transmission des traditions à partir du fondateur de l'entreprise est nécessaire, mais l'importance de l'ancrage territorial est aussi démontrée, notamment dans le choix du métier à développer et transmettre.

Quel que soit le mode de transmission, la tradition ne transmet l'intégralité du passé et un choix est opéré par la génération vivante : elle effectue un tri de ce qu'elle choisit de conserver (Lenclud, 1987). En d'autres termes, il s'agit d'une mémoire sélective au regard des évènements du passé, des croyances, etc. (Shils, 1981). Parce que la tradition est soumise aux limites de l'interprétation et de la mémoire, sa transmission peut être défectueuse (Shils, 1981) et elle s'inscrit, en particulier lorsqu'elle est orale, dans une évolution incontournable et progressive (Lenclud, 1987). Dès lors, de petits changements entre générations peuvent passer inaperçus par le récepteur de la tradition (Shils, 1981). Dans le cas du métier, Zarca (1988) considère le geste comme une tradition orale, dont le passage des générations conduit à une « *épuration* » (p : 254), c'est-à-dire une perte progressive de certaines composantes du geste. Les explications sont diverses. Tout d'abord, cette perte relève de la mémoire. La tradition est une chaîne de mémoire, se reproduisant elle-même tout en changeant (Shils, 1981). Mais cette épuration relève également de l'évolution des outils employés, laquelle modifie la tradition du geste (Zarca, 1988). Enfin, cette perte vient de l'objet de la transmission, constitué en partie de savoirs tacites ineffables qui meurent avec les individus qui les détenaient (Sennett, 2010). Le savoir tacite peut être gestuel, auditif, visuel, et se « *définit comme une connaissance qui n'est pas*

disponible pour ses détenteurs sous forme discursive ou propositionnelle, mais qui s'apparente plutôt à un "savoir comment". […] *Les connaissances tacites sont enfouies dans la culture et l'expérience de l'opérateur* » (Caron, 2010, p. 13), et c'est pourquoi elles se transmettent difficilement.

Mais la tradition écrite n'est pas non plus exempte de changements. Cependant, ces changements sont souvent volontaires et ressentis comme plus profonds par les générations qui les connaissent. Donnant l'exemple de la réforme orthographique, Lenclud (1987) montre que les réactions vives à son égard trouvaient des justifications à travers un attachement inconsidéré à la tradition orthographique en vigueur, très codifiée, si bien que les quelques évolutions que les règles orthographiques ont subies ont été perçues comme des innovations radicales. L'emprise du passé est évidente dans les révolutions, car elle est un rejet et une modification de la tradition (Shils, 1981). Pour pouvoir changer, il faut une référence, et le changement repose ainsi sur la tradition, et *a fortiori* lorsqu'elle est écrite : « *Puisque dans ces sociétés la tradition est précisément consignée, transcrite dans sa lettre, on peut s'en écarter et surtout s'en écarter délibérément*. » (Lenclud, 1987 : 121).

Alors que le passé contenu dans la tradition n'a pas de valeur de réalité et que, comme nous venons de le voir, la transmission n'est pas systématique, certains auteurs se sont penchés sur les raisons qui poussaient les générations à transmettre et accepter ces interprétations, plutôt qu'à les abandonner. Ces auteurs ont développé l'idée selon laquelle le respect de l'héritage traditionnel relevait de l'autorité de la tradition et de son caractère symbolique.

1.1.3. Le respect de l'héritage : entre commodité et symbolique

La tradition apparaît dans le présent si elle surmonte la succession des générations : quand les gens qui portaient en eux le passé meurent, la tradition peut dépérir si personne n'est poussé à se la réapproprier. La tradition endure la succession des générations ou dépérit (Shils, 1981). La transmission de la tradition n'est pas automatique, et elle est permise soit grâce à la commodité de la tradition (Shils, 1981), soit grâce à la force du message qu'elle véhicule, lequelle est culturellement significative (Lenclud, 1987). C'est la charge symbolique de la tradition qui lui permet de persister et d'être transmise (Powell, Colyvas, 2008). Pour Dacin et Dacin (2008), la tradition consiste en un modèle interconnecté de différents éléments chargés symboliquement : significations, « gardiens » des traditions, mémoire collective et activités ritualisées. La présence de l'ensemble de ces éléments permet aux auteurs de justifier que le cas

qu'ils étudient – *Aggie Bonfire*, le feu de joie de l'Université de Texas A&M – constitue bien une tradition, fondatrice de l'identité de l'Université. Quelle qu'en soit la composition donnée par les auteurs, la tradition ne laisse pas indifférente, et elle est, soit le fruit d'un attachement volontaire, soit le fruit d'une conservation contrainte.

Avant tout, la tradition est commode, c'est-à-dire qu'elle permet d'atteindre des résultats acceptables sans que ce soit trop pénible ou coûteux pour les individus (Shils 1981). Même si elle n'est pas optimale, la tradition, parce qu'elle a déjà été mise en pratique, n'est pas questionnée : « *La plupart des êtres humains n'ont pas assez d'imagination pour imaginer une alternative à ce qui est donné ; ils ne ressentent pas non plus le besoin urgent d'imaginer quelque chose de nouveau alors qu'il existe déjà un modèle prêt à l'emploi. Cela est particulièrement vrai lorsque l'action conforme au modèle donné s'est déjà révélée utilisable.* » (pp. 200-201). Hobsbawm (2013) reconnaît que les traditions sont plus souvent délaissées parce qu'elles sont délibérément abandonnées, plutôt que parce qu'elles ne sont plus valables ou viables. La dimension symbolique prend le pas sur la dimension d'utilité, tout autant dans le cas de la conservation de la tradition que de son abandon.

Souvent, le respect de la tradition est un choix délibéré de l'entrepreneur qui la perçoit très positivement, car elle est synonyme d'un savoir-faire acquis au cours d'un long apprentissage et d'une qualité de produit exceptionnelle qui en fait sa fierté. La tradition relève de la sélection des meilleurs matériaux, synonymes de luxe (Bergadaà, 2008 ; McQuaid, 2009 ; Tarondeau, 2010), traités par un savoir-faire inimitable (Jarrige, 2016). Le perfectionnement des procédés est bien souvent le résultat d'une recherche de qualité accrue chez ces entrepreneurs (Caron, 2010). Le respect de la tradition et l'éducation du consommateur à la valorisation de cette tradition sont des facteurs de succès (Paige, Littrell, 2002). Lorsque le marché est attaché à la tradition, au luxe et à la qualité qu'elle confère, la tradition devient une véritable stratégie marketing (Pantin-Sohier et al., 2015 ; Bergadaà, 2008). Les entreprises n'hésitent pas à promouvoir leur engagement dans une longue tradition en communiquant sur leurs procédés « à l'ancienne » ou en affichant fièrement leur année de création plus que centenaire (Giget, 2007). Par ailleurs, la préservation de la tradition assure la légitimité dans le champ professionnel (Stringfellow et al., 2014), une bonne réputation (Paige, Littrell, 2002), et l'image de marque et de qualité peut alors être altérée par l'innovation (Celhay, Cusin, 2011 ; Dumoulin, Simon, 2008b ; Ravix, 1988). Le produit traditionnel qui n'a que peu changé depuis son origine représente une valeur sûre pour le consommateur, comme en témoigne l'exemple de la guitare

électrique *Stratocaster* de *Fender*, devenue « mythique », et dont le désir du consommateur ne repose pas sur les améliorations technologiques (Dumoulin, Simon, 2008b).
Généralement, la tradition possède la réputation d'avoir apporté du succès dans le passé, et c'est pourquoi elle encourage à un fervent attachement (Shils, 1981) lui assurant sa pérennité. Pourtant, l'acte traditionnel ne se caractérise ni par son efficacité physique, ni par sa nature intentionnelle (Guille-Escuret, 2004). En effet, la tradition n'est pas un choix dans sa création, sa présentation et sa réception par une nouvelle génération, et exclut le degré de délibération rationnelle (Shils, 1981). Pour Zarca (1988) dans le cadre des entreprises artisanales, comme pour Stringfellow et al. (2014) qui s'intéressent aux petites entreprises de comptabilité, la pratique de la tradition relève de l'*habitus* professionnel. Bien que partagé et homogène, l'*habitus* de groupe relève de pratiques « qui vont de soi », sans concertation, sans calcul stratégique, ni adhésion à une norme (Bourdieu, 1997). Cette disposition est un schème de perception, d'appréciation et d'action indépendant des contraintes externes (Bourdieu, 1980). À travers un exemple, mais sans parler explicitement d'*habitus*, l'anthropologue Guille-Escuret (2004) montre que l'auto-identification professionnelle des viticulteurs languedociens passe par la conservation de la pratique traditionnelle du labour soutenu par des chevaux de trait. Depuis les années 1970, sous la pression de l'industrie chimique, les viticulteurs ont introduit l'épandage de désherbant en complément du labour, sans que la valeur agronomique de cette combinaison ne soit démontrée. Les liens formés par les images du passé contraignent quelquefois la ligne de conduite des acteurs (Shils, 1981), au détriment de calculs stratégiques (Bourdieu, 1980) et de l'efficacité matérielle (Guille-Escuret, 2004).

Ainsi, certaines entreprises subissent la tradition comme un poids (Schieb-Bienfait, Journé-Michel, 2008). La tradition offre à ceux qui la conservent le moyen d'affirmer leur spécificité communautaire et d'asseoir une certaine autorité (Lenclud, 1987). Les traditions sont des pratiques institutionnalisées (Dacin, Dacin, 2008) qui assurent la légitimité des individus au sein de la communauté qui partage ces pratiques (Stringfellow et al., 2014). Les règles et standards issus du passé sont des contraintes subies par ces entreprises traditionnelles (Tarondeau, 2010), qui ne peuvent pas innover comme elles le souhaiteraient. Dans ces conditions, l'entreprise doit rompre avec les représentations anciennes pour faire évoluer le métier. Cette rupture peut survenir à la suite de chocs ou évènements exceptionnels mettant en péril l'entreprise, ou à l'arrivée dans l'entreprise d'une nouvelle génération (Bégin, Chabaud, 2010 ; Miller et al., 2003). Mais, la pression du marché est souvent la cause de cette contrainte, car l'attachement du consommateur aux produits traditionnels, authentiques et typiques les

mène à un refus de l'innovation (Celhay, Cusin, 2011 ; Pantin-Sohier et al., 2015). Dans l'exemple des vins de Bordeaux, s'éloigner de la tradition semble particulièrement risqué : « *Il est difficile de recenser des cas de marques bordelaises innovantes qui aient obtenu un véritable succès* […] *Or, si ce constat semble juste, dans la mesure où le taux d'échecs des produits innovants dans le secteur du vin paraît relativement élevé, il peut poser problème. En effet, il amène parfois les professionnels interrogés à conclure hâtivement que toute tentative d'innovation est vouée à l'échec et qu'une entreprise doit "se recentrer sur ses bases", c'est-à-dire continuer à exploiter son savoir-faire traditionnel.* » (Celhay et Cusin, 2011 : 46). Certains exemples montrent que l'innovation de rupture dans ces industries traditionnelles est possible mais modifie considérablement la consommation traditionnelle. Par exemple, le vin désalcoolisé, malgré une communication et un packaging semblables au vin traditionnel, n'est pas accueilli comme un vin par les consommateurs (Sorio, Siadou-Martin, 2019). L'alcool est un attribut traditionnel important permettant de reconnaître cette catégorie de produit. La production de vin désalcoolisé n'est pas impossible en soi – les grands groupes vinicoles s'étant d'ailleurs emparés du marché – mais le produit ne sera pas consommé comme un vin par les consommateurs traditionnels de vin.

Innover dans une industrie traditionnelle s'avère parfois être une nécessité. Lorsque l'environnement met en péril la tradition, innover peut permettre de la sauver. C'est le cas lorsque des savoir-faire rares sont menacés d'oubli. Ainsi, l'innovation peut venir en appui de la transmission des traditions, à l'image du centre de formation innovant mis en place par Hermès, qui vise à régénérer les compétences traditionnelles pour perpétuer les traditions (Cadiou, Cadiou, 2014). La marque *Monastic*, en commercialisant des produits d'abbaye, engendre de l'innovation (innovation produit, vente en ligne, etc.) dans le but de maintenir l'activité religieuse des monastères menacée financièrement par une baisse des dons et une augmentation des frais de mise aux normes du patrimoine bâti (Morin-Delerm, Paquier, 2017). Les innovations, en améliorant le design du produit, sa durabilité, et en développant de nouveaux marchés à l'international, contribuent à la sauvegarde de pratiques artisanales en difficulté, comme le suggèrent Marques et al. (2018) dans le contexte de la poterie noire, en voie de disparition en Europe et ne subsistant que dans une région très délimitée du Portugal. La survie des traditions suscite également de vives réflexions au sein des travaux sur l'entreprise familiale qui suggèrent le rôle de l'innovation pour maintenir l'activité traditionnelle dans un environnement changeant. Il s'agit finalement d'adaptations, plutôt incrémentales (Kammerlander et al., 2015), qui permettent de conforter l'activité traditionnelle de l'entreprise

et sa survie. Cela passe par un désapprentissage partiel du stock de connaissances interne pour apprendre d'autres savoirs plus en adéquation avec l'environnement (Cegarra-Navarro, Wensley, 2009).

Une croyance qui est abandonnée immédiatement après sa conception et qui n'a pas de destinataire n'est pas une tradition. Si une croyance ou une pratique devient populaire mais ne survit que pendant une courte période, elle ne parvient pas à devenir une tradition, et nous parlerons plutôt de mode (Shils, 1981). Il faut que cela dure trois générations, quelle que soit la durée des générations, pour parler de tradition, de sorte que le dernier héritier ait reçu un héritage d'une génération qui n'en est pas à l'origine. Plus une tradition a traversé de générations et est ancienne, et plus elle semble facilement conservée – ou réinterprétée – plutôt qu'abandonnée. Quand la tradition a des racines profondes, il est extrêmement rare qu'elle disparaisse totalement (Dacin, Dacin, 2008). La critique envers la tradition dépend de l'origine de cette dernière. Quand la source de la tradition est encore disponible, que la signification d'origine est retrouvable, il est aisé de critiquer la tradition. En effet, en voyant toutes les interprétations qu'elle a pu subir depuis l'origine, les critiques envers elle peuvent être radicales, et le rejet possible. Cependant, lorsque la tradition est ancienne et que la signification d'origine est perdue – les interprétations et réinterprétations s'étalant sur de larges pans temporels et spatiaux – les critiques sont plus rares (Hibbert, Huxham, 2010).

Finalement, c'est grâce à sa charge symbolique, qui éveille un attachement au passé, que la tradition peut être perpétuée à travers les générations, malgré la distorsion que l'image du passé subit au fil des transmissions, et malgré les traces de Modernité qui l'ont changée. Cette symbolique crée du lien entre les individus et les fédère au sein de sociétés.

Nous venons d'évoquer un ensemble de caractéristiques communes à toutes les traditions. Pourtant, selon leur origine, les travaux de recherche n'ont pas abordé les mêmes aspects ou n'ont abouti aux mêmes résultats, ce qui se traduit par une connaissance inégale, et des propriétés spécifiques des traditions, selon qu'elles sont familiales, territoriales ou de métier. À présent, nous décrivons les spécificités relevées par la littérature concernant la tradition de métier, la tradition qui nous intéresse particulièrement dans ce travail de thèse.

1.2. L'entreprise artisanale : une figure emblématique de la tradition de métier

L'entreprise traditionnelle et l'entreprise artisanale sont souvent utilisées de façon similaire dans la littérature, à travers laquelle le secteur artisanal est considéré au-delà de sa définition

purement législative. En effet, la définition législative du secteur artisanal est donnée par l'article 19 de la loi n° 96-603 du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat. Ce secteur regroupe des entreprises de moins de 10 salariés inscrites au « Registre des métiers » et exerçant un métier cité par le décret n°2010-249 du 11 mars 2010. Mais la taille n'est pas toujours perçue comme un élément pertinent pour caractériser les entreprises artisanales, plutôt caractérisées par des spécificités organisationnelles : le travail manuel, qui dépend du métier ; l'implication du propriétaire-dirigeant dans la production et qui est formé au métier ; et la conservation de la tradition (Paturel, Richomme-Huet, 2007).

La Chambre des Métiers et de l'Artisanat distingue les métiers de l'artisanat à la pointe de l'innovation (micro-électronique, génie climatique, etc.) des métiers plus traditionnels (boucherie, maçonnerie, etc.), ce qui porterait à penser que l'entreprise artisanale ne serait pas toujours traditionnelle. Pour d'autres, l'entreprise artisanale se caractérise avant tout par son ancrage traditionnel (Paturel et Richomme-Huet, 2007; Schieb-Bienfait et Journé-Michel, 2008). Pour Celhay et Cusin (2011), un secteur traditionnel est un secteur qui est enraciné dans une culture forte et caractérisée par des valeurs distinctives qui imposent le respect. Ainsi, les métiers de l'artisanat s'inscrivent, par nature, dans des secteurs traditionnels, sans pour autant que traditionnel et artisanal ne soient synonymes.

La tradition de l'artisan passe par le métier qu'il exerce et par les savoir-faire anciens qu'il préserve (Polge, 2008). La notion de métier, telle qu'utilisée dans le cadre de ce travail de thèse, renvoie à l'artisanat, et contraste ainsi avec l'industrie. Nous retenons à cet égard la définition du métier du CNRS : « Activité manuelle ou mécanique nécessitant l'acquisition d'un savoir-faire, d'une pratique » (source : Cnrtl). Le partage et le respect de la tradition du métier fondent la culture des entreprises artisanales et l'identité des artisans (Boldrini et al., 2011 ; Cognie, Aballéa, 2011). Lorsqu'au XIIème siècle, les métiers ont commencé à se distinguer et à former des corporations, des règlementations corporatives se sont développées, et ont souvent freiné l'innovation. La distinction des métiers et le culte du secret n'étaient favorables ni à l'interaction des métiers, ni à la circulation des savoirs, ni à l'innovation. L'artisanat pâtit encore de cette histoire et véhicule souvent l'image d'un immobilisme technique (Caron, 2010).

L'artisan ne se contente pas de vivre son métier dans un immobilisme. La tradition constitue un socle de compétences de référence dont l'artisan est capable de se distancier afin d'évoluer et de s'adapter aux évolutions du métier (Bréchet et al., 2008 ; Brillet, Hulin, 2009). Par exemple, les artisans d'art oscillent entre un respect du passé, la tradition des savoir-faire séculaires qui

leur assure une haute qualité de travail ; et l'évolution de techniques apprises pour répondre à leur aspiration de prestige (Bergadaà, 2008). L'accumulation de l'expérience représente une source importante d'innovation chez les artisans, et le savoir-faire interne est la première source d'innovation des entreprises artisanales (Schieb-Bienfait, Journé-Michel, 2008 ; Caron, 2010). Bréchet et al. (2009a) reconnaissent que l'innovation dans l'artisanat « *entretient une relation étroite avec la tradition* » (p. 428). La source d'innovation principale est le savoir-faire interne. La maîtrise des outils et des matériaux atteint des niveaux toujours plus élevés, ce qui leur permet de développer de nouveaux savoir-faire, de nouveaux procédés et de nouveaux modes d'organisation. La spécialisation au sein des corporations et la transmission intergénérationnelle vont dans le sens de cette accumulation (Caron, 2010). Polge (2008) évoque l'exemple d'une entreprise de menuiserie artisanale qui s'appuie précisément sur des savoir-faire traditionnels pour déployer sa créativité dans des projets d'adaptation sur-mesure ; alors même que les biens de consommation standardisés sont le symbole de l'ère moderne (Jarrige, 2016). Ce type d'adaptation est permis par la flexibilité de l'organisation, caractéristique de l'entreprise artisanale (Boldrini et al., 2011 ; Schieb-Bienfait, Journé-Michel, 2008).

Ainsi, cela nous amène à considérer deux types d'artisans : ceux qui accordent au passé une confiance aveugle et demeurent très conservateurs, et ceux capables de s'adapter à leur environnement et de concilier fructueusement innovation et tradition (Dumoulin, Simon, 2008a). Ce qui différencie ces artisans peut être qualifié d'orientation entrepreneuriale, mais la littérature entend plutôt inscrire cette différence dans une forme de déterminisme.

En effet, certains auteurs parlent d'artisanat traditionnel ou de production artisanale traditionnelle (Cognie, Aballéa, 2011 ; Dana, 1999 ; Paturel, Richomme-Huet, 2007 ; Schieb-Bienfait, Journé-Michel, 2008). Dans la mesure où l'artisanat est, par nature, traditionnel, cela peut sembler pléonastique. Mais l'idée est exprimée en contraste avec un artisanat entrepreneurial. Alors que l'artisan traditionnel est issu d'un long apprentissage du métier qui lui confère une maîtrise de techniques traditionnelles (Paturel et Richomme-Huet, 2007), l'artisan d'installation ou entrepreneurial, qui ne se définit pas lui-même comme artisan, n'a pas la formation du métier. Son appartenance au secteur des métiers est ainsi conditionnée par l'activité de l'entreprise créée ou reprise (Paturel, Richomme-Huet, 2007). Ainsi, les artisans d'installation seraient plus à même de se détacher de la tradition que leurs homologues dits traditionnels.

Décrire les différentes facettes de la tradition nous a permis de mettre au jour la nature changeante de la tradition. Depuis l'après Seconde Guerre mondiale, au cours des Trente Glorieuses, les traditions ont eu tendance tout autant à s'étioler qu'à se renforcer, et c'est ce double mouvement de la tradition qui nous intéresse dans cette seconde sous-partie.

1.3. Étiolement et renforcement de la tradition

La tradition, une fois installée, n'est pas toujours stable et peut dépérir ou se renforcer selon les générations et les environnements qu'elle traverse.

1.3.1. Modernité, progrès et abandon des traditions

Le cycle de vie de la tradition décrit par Dacin et Dacin (2008) n'est pas sans rappeler celui des technologies, et comprend quatre phases : l'émergence, l'enracinement, la modification et l'érosion. L'érosion de la tradition, pour ces auteurs, se traduit par une désinstitutionalisation qui trouve son origine dans une mise en concurrence avec d'autres traditions, la survenue d'une crise, l'action de détracteurs, etc. La Révolution Française est apparue comme symptomatique de l'action contre les traditions.

Consécutivement à la Révolution Française, la Modernité est née d'une révolution philosophique initiée par les penseurs des Lumières qui cherchaient à se libérer des traditions de l'ancien Régime (Shils, 1981). Portée par le rationalisme, la Modernité s'est mue dans un rejet du spiritualisme, se traduisant par un rejet des croyances et religions qui fondaient le ciment de l'organisation des sociétés traditionnelles. La tradition vient à être considérée comme un obstacle à la croissance, notamment en période de crise (Touraine, 1992). C'est au cours des Trente Glorieuses que les théories de la modernisation se développent et « *accréditent l'idée selon laquelle l'absence de technique ne peut être que le signe d'un "retard", d'un "sous-développement" ou d'une incapacité* » (Jarrige, 2016, p. 231).

Une société moderne doit abandonner l'obstacle à la croissance que représente la tradition. Certes, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, les critiques de la Modernité commencent à poindre, inspirées en partie par la peur des armes nucléaires. Mais, malgré la clarté avec laquelle apparaissent les limites de la technique, la critique reste relativement marginale et considérée comme « *le reliquat d'un autre âge* » (Jarrige, 2016, p. 258), face à l'engouement pour le progrès des politiques et des industriels. Le projet moderne est perçu comme une véritable révolution (Touraine, 1992) et s'opposera aux traditions jusque dans les années 1960

(Shils, 1981). Tandis que la tradition retenait les Hommes dans leur passé, la Modernité tend à les projeter dans le futur. La vision du temps caractéristique de la société moderne occidentale est linéaire et s'apparente à une ligne droite qui pointe vers l'avenir, irréversible (Lenclud, 1987 ; Jarrige, 2016). Il s'agit d'une vision chronologique du temps dans laquelle le passé est révolu, le présent en train de s'échapper et le futur à construire. La construction du futur des modernes vise un mouvement d'amélioration perpétuelle : le progrès (Taguieff, 2006). Le rationalisme des Lumières est optimiste car il ouvre les portes d'un progrès illimité. La science seule permet le progrès, contrairement aux croyances qui ancrent les sociétés dans le passé (Touraine, 1992). Le progrès est un changement jugé par la société comme meilleur, allant dans le bon sens (Taguieff, 2006), c'est-à-dire allant vers un « *état* » idéal prédéterminé (Simmel, 1984, p. 219). Le progrès, et par là même l'innovation, est idéalisé et est le seul sens admis par la société moderne, qui refuse l'immobilisme et la régression.

Même les sociétés les plus attachées à leurs coutumes, au respect de leur culture et de leur histoire, telles que les sociétés rurales, finissent par adhérer à la Modernité malgré leur résistance (Touraine, 1992), et la « *nouveauté a fini par rimer avec sécurité […] inversant les anciennes craintes de subversion par la novation* » (Hilaire-Pérez, 2000, p. 303). C'est ainsi que les paysans, par exemple, ancrés dans leurs routines et hostiles à l'adoption des techniques modernes, sont jugés comme archaïques et nuisant à l'expansion du pays. Malgré ces réticences, la Modernité finit par s'imposer au sein du monde agricole à travers la mécanisation, le remembrement, l'insémination artificielle pour l'élevage et l'usage de pesticides dans la production végétale, et « *en quelques décennies, la paysannerie disparaît ou est massivement transformée par la modernisation* » (Jarrige, 2016, p. 243). Le maintien des traditions est toujours assuré, malgré tout, par une poignée de résistants, « des sous-cultures d'amateurs » pour Sarpong et al. (2016), et des « custodians » pour Dacin et Dacin (2008), qui deviennent marginaux.

Mais un changement technologique n'est acceptable que s'il est compatible avec les valeurs soutenues par la société (Messeni Petruzzelli, Albino, 2012). Il faut donc rompre avec les représentations anciennes pour faire évoluer la société. Les modifications de l'environnement sont capables de générer ces ruptures. Lorsque des changements apparaissent dans l'environnement dans lequel opère une tradition, elle doit y être adaptée pour pouvoir survivre (Shils, 1981; Hobsbawm, 2013). Les crises jouent un rôle central pour sortir de l'inertie de la tradition (Dacin, Dacin, 2008). En entreprise, des chocs ou des évènements exceptionnels mettant en péril l'entreprise peuvent conduire à ces changements (Bégin, Chabaud, 2010), tout

comme l'arrivée dans l'entreprise d'une nouvelle génération de successeurs rebelles qui n'hésitent pas à opérer des changements de grande envergure (Miller et al., 2003 ; Bégin, Chabaud, 2010). Dans un contexte de recherche de progrès, qui se traduit économiquement par l'amélioration des profits et de la croissance économique, le dysfonctionnement des systèmes de production, les accidents ou les pannes par exemple (Caron, 2010), et l'inefficience de production sont souvent à l'origine de l'abandon de techniques au profit de nouvelles, c'est-à-dire d'innovation. L'émergence et la diffusion de ces innovations améliorant la production, ces « *éléments neufs* » se font au détriment d'« *éléments vieillis* », amenés à disparaître (Schumpeter, 1942 : 107). Les progrès techniques ayant eu cours par le passé, et ayant par conséquent vaincu d'autres voies de progrès, sont jugés *a posteriori* comme étant les seules voies possibles.

Mais, pour qu'une nouvelle technique soit adoptée et qu'un nouveau paradigme technologique se crée et s'érige en standard, elle doit avoir survécu au jeu de la concurrence sur le marché, ou avoir fait l'objet de choix des institutions gouvernementales ou professionnelles par l'intermédiaire de normes par exemple (Caron, 2010). Ainsi, l'innovation peut relever d'une réelle supériorité concurrentielle sur le marché, ou aller dans le sens de l'idéal de progrès des institutions. Quelle que soit l'origine de l'avantage de l'innovation, une adaptation sociale et culturelle est nécessaire (Lazaric, 2010) pour éviter de mettre le consommateur dans une situation embarrassante de dissonance cognitive (Gallen, 2001), de *disconfirmation* de ses attentes (Anderson, 1973 ; Oliver, 1980), d'incongruence (Meyers-Levy, Tybout, 1989), etc., qui risquerait de nuire à la diffusion de l'innovation et d'engendrer son déclin (Rogers, 2010). L'acceptation d'une innovation par la société moderne est possible lorsqu'elle est perçue comme un progrès capable d'améliorer la vie des Hommes (Taguieff, 2006). Une amélioration de l'utilité et de la facilité (Davis, 1989), la reconnaissance d'une supériorité technoscientifique (Caron, 2010), une amélioration de la croissance économique (Solow, 1956), le rapprochement vers un idéal émanant de la subjectivité des sociétés (Simmel, 1984), etc., sont autant de sources de progrès contribuant à cette acceptation.

Mais l'optimisme des progressistes commence à s'assombrir, et les sceptiques se font de plus en plus nombreux. Le système technique se bloque car il devient incohérent avec les systèmes économique, social et scientifique (Gille, 1978). Le manque de ressources auquel se confrontent les pays développés met sur la table la notion de développement durable et, de ce fait, remet en cause les théories modernes promettant un développement linéaire et un progrès indéfini (Taguieff, 2006). L'innovation est, aujourd'hui encore, vue par certains comme une réponse à

ces problématiques (Pesqueux, 2015), mais les technocritiques accordent davantage leur confiance à un retour pur et simple aux traditions.

Schiele (2002b) distingue ainsi le temps de la confiance, dans lequel le progrès offre un futur serein, du temps du désenchantement, où l'avenir inquiète. Cela conduit à une reconsidération de la valeur des traditions (Messeni Petruzzelli, Albino, 2012).

1.3.2. Technocritique et retour aux traditions

Certains auteurs s'interrogent sur un retour à la tradition. À partir de 1968, la critique de la Modernité se développe à travers toutes les sphères de la société. Avec Ellul et Heidegger comme chefs de proue de cette pensée au cours du XXème siècle, les technocritiques cherchent à démystifier la technique et mettent en garde quant aux risques qu'elle engendre (Hottois, Michaud, 2000). Le profit et la production ne sont plus les arguments principaux de ces penseurs, mais l'autonomie de l'Homme face à la technique et la préservation de l'environnement sont les principaux arguments contre les techniques modernes et en faveur d'un retour à la tradition. « *La technique est anti-humaniste, voire inhumaine, la seule issue est dans le retour à la tradition, à la civilisation du symbole et du verbe* » (Ellul, 1964).

La tradition serait plus à même d'être employée comme ressource en temps de crise, lorsque le marché est incertain sur l'avenir et qu'il cherche à être rassuré (De Massis et al., 2016). Les crises, notamment écologiques, rendent la pensée technocritique croissante, et conduisent à développer des contre-cultures « *à contre-courant du progrès* » (Jarrige, 2016, p. 245). Les modes de production et de consommation modernes sont à l'origine d'inégalités qui ne peuvent être viables à long terme. La tradition apparaît comme un moyen d'apporter des solutions durables (Messeni Petruzzelli, Albino, 2012). « *L'industrialisation du monde et ses choix technologiques provoquent une consommation accrue d'espaces, de ressources, d'énergie ; l'artificialisation croissante réduit la biodiversité et la vie organique ; la puissance productive multiplie pollutions et déchets sur une échelle inédite. Dans ce contexte, et en dépit de l'euphorie modernisatrice et consumériste, nombre de critiques et d'alertes entonnent la "complainte du progrès"* » (Jarrige, 2016, p. 232). La structuration de l'agriculture biologique dans les années 1950-1960 est une réaction à l'agriculture moderne devenue « conventionnelle » ; le développement de la sociologie du travail « humaniste » critique le machinisme et rompt avec la sociologie du travail dominée par l'optimisme technologique, etc. Désenchantés par l'organisation de l'usine et la standardisation des biens, les travailleurs

aspirent à « *un travail artisanal mythifié* » (Jarrige, 2016, p. 256). « Mythifié » parce qu'en réalité, l'artisanat aussi est sous le coup de la Modernité, et subit la critique. Sennett (2010) montre qu'en générant une séparation entre la tête et la main, la machine est une menace pour l'artisanat. L'innovation chez l'artisan repose sur l'adaptation permanente de l'outil et des pratiques (Caron, 2010) qui est rendue possible par l'apprentissage et la progression de l'artisan. Cette progression passe par la répétition des gestes lorsqu'il existe une connexion entre tête et main : le projet se modifie en se faisant, laissant place à une part d'improvisation (Sennett, 2010). La machine, au contraire, en rejetant l'incertitude et le bricolage, enlève le degré de liberté de l'artisan qui lui permet de progresser, trouver des solutions techniques et développer l'instinct de son métier. L'automatisation ôte à l'artisan sa « *main intelligente* » (Sennett, 2010, p. 237).

La réalité montre que la Modernité ne s'est finalement pas imposée uniformément dans les sociétés européennes (Galland, Lemel, 2006), comme l'entendait pourtant la thèse de la convergence. Tout le monde ne se réfère pas à des croyances issues du même âge, ce qui crée une hétérogénéité au sein des sociétés (Shils, 1981), qui sont stratifiées en groupes, attachées aux traditions qui leur conviennent (Lenclud, 1987). Traditions de différents âges cohabitent avec la Modernité. De même, différentes technologies se côtoient, et toutes les technologies ne sont pas visées par la technocritique. L'historien Mumford distingue en effet la technologie totalitaire, qui fait tout l'objet de la critique de la Modernité ; et la technologie démocratique. La technologie démocratique est une *« méthode de production à petite échelle, qui repose principalement sur l'habileté de l'homme et sur l'énergie animale, mais qui, même lorsqu'elle emploie des machines, reste sous le contrôle direct de l'artisan ou du fermier* » (Mumford, 2011, p. 175). Ainsi, la tradition et la Modernité sont présentes dans toute société, et tous les groupes d'individus d'une société ne possèdent pas des références traditionnelles issues de la même époque. Une coexistence de la tradition et de la Modernité, « *une lutte de principes* » (Jarrige, 2016, p. 262) entre conventionnel et alternatif s'exprime au sein de chaque société. Galland et Lemel (2006) montrent qu'aucune société n'est complètement traditionnelle ou moderne. Les auteurs entendent qu'il y a coexistence entre les valeurs traditionnelles et modernes au sein de chaque société. Mais, cela revient à considérer le degré de conservation comme un critère de traditionalité et sous-entendrait l'existence d'une échelle entre conservation et changement, c'est-à-dire un « axe tradition-Modernité » (Touraine, 1992, p. 205), et que l'atteinte d'un certain taux de conservation renverrait à la tradition. Pour Lenclud

(1987) cela paraît absurde, d'autant que toute conservation du passé ne renvoie pas à la tradition (la transmission génétique ou l'instinct de survie, par exemple).

Les crises économiques et environnementales, tout autant que le terrorisme, génèrent une peur du futur et constituent autant de causes à la nostalgie des sociétés occidentales et à la réintroduction de la tradition (Messeni Petruzzelli, Albino, 2012). Ces crises contemporaines jouent un rôle de renforcement de la tradition.

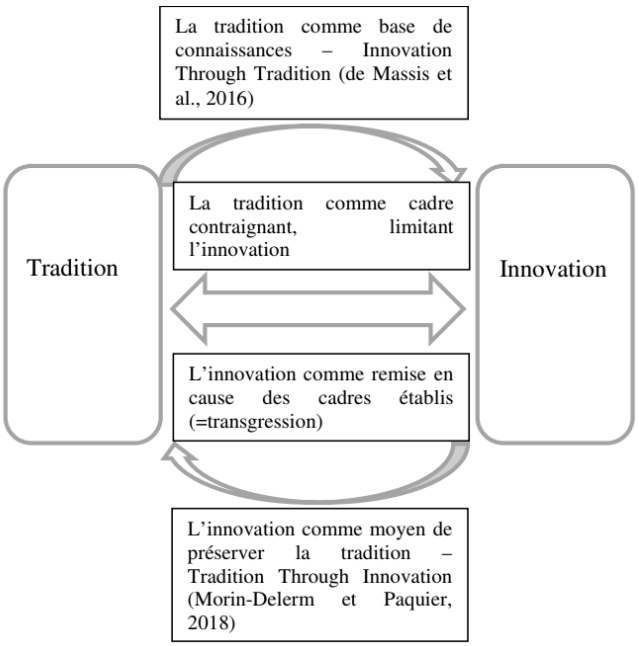
Les sociétés occidentales cherchent à retrouver leur identité, perdue à cause de la mondialisation. Cette quête d'identité peut passer par un retour aux traditions : « *aborder les produits et méthodes traditionnels, autant que les valeurs culturelles, pourrait être le moyen de retrouver le passé et donc l'identité* » (Messeni Petruzzelli, Albino, 2012, p. 10). La tradition peut donner du sens au présent (Shils, 1981) et répondre à la nostalgie des consommateurs (Brown et al., 2003). Si les artisans opèrent un retour aux traditions, c'est avant tout en réponse à la baisse de qualité que la Modernité a impliquée avec la production de masse (Bréchet et al., 2009b ; Paige, 2009).

La disparition d'une tradition n'est jamais totale et il reste toujours des vestiges (*institutional remnant*) qui permettent l'émergence de nouvelles pratiques ou la réémergence d'anciennes pratiques traditionnelles (Dacin, Dacin, 2008). Sarpong, Shi, et Appiah (2016), s'intéressant au cas du disque vinyle, montrent que c'est grâce à la conservation de la technologie par une poignée d'amateurs constituant une sous-culture spécifique que cette technologie connaît un tel succès aujourd'hui. Malgré le temps écoulé et les technologies qui se sont succédées, la pratique traditionnelle réapparaît intacte car, n'ayant jamais vraiment disparu, elle n'a besoin ni d'être modifiée, ni d'être inventée (Hobsbawm, 2013).

2. Innovation et tradition

Le rôle de la tradition en management de l'innovation ouvre un vif débat, et dépend de la façon dont la tradition est définie. D'une part, la tradition est prise, particulièrement dans les travaux français, comme une trame culturelle avec laquelle l'organisation doit composer ; d'autre part, elle est considérée, dans le monde italien et anglo-saxon, sous l'angle de la RBV – *Resources Based-View* (ou KBV – *Knowledge Based-View*) ou dans le champ de l'apprentissage organisationnel, comme une connaissance qui représente une ressource distinctive. À cet égard, le travail exploratoire de Corbel et Hatton (2018) modélise cette articulation entre les relations d'opposition et de complémentarité entre innovation et tradition (voir figure 11).

Figure 11 : Tentative de modélisation des relations entre tradition et innovation (Corbel, Hatton, 2018, p. 13)



Nous traiterons tout d'abord de la tradition en tant que culture ou « cadre contraignant limitant l'innovation », souvent perçue comme contraire à l'innovation, mais qui peut être à l'origine de routines dynamiques, terreaux d'innovations ; puis, nous aborderons la tradition sous l'angle d'une ressource distinctive, ou « base de connaissances », qui s'inscrit dans des stratégies d'innovation que nous tenterons de décrire.

Dans ce travail de thèse, nous optons pour une définition large de la notion d'innovation qui englobe tous les types d'innovation (technologique, marchande, processuelle, sociale, etc.), et ce, dès lors qu'un degré de nouveauté est perçu dans l'organisation, ou à l'extérieur par le marché-cible. Dans cette acception, l'innovation n'existe qu'au regard de l'écart qu'elle génère à partir d'un socle passé, et c'est pourquoi « *il ne pourrait y avoir d'innovation sans tradition* » (Pesqueux, 2015, p. 106). L'innovation concerne à la fois la démarche qui part de l'invention et va jusqu'à l'assimilation sociale de la nouveauté, que le résultat de cette démarche (Alter, 2010b).

2.1. La tradition : une trame culturelle de référence

Par trame culturelle, nous entendons une structure sociale au sein de laquelle les acteurs évoluent, composée de règles du jeu plus ou moins implicites bridant leur agence. En somme, la tradition est ici perçue comme une institution qui exige le respect.

2.1.1. Une institution qui fait autorité

Le respect de l'héritage peut être contraint par une autorité qui soumet les individus à son respect. L'acceptation de la tradition par les nouvelles générations provient de l'autorité intrinsèque de la tradition (Hibbert, Huxham, 2011), mais également de la confiance dans l'autorité qui la recommande (Shils, 1981). Cette autorité peut être institutionnelle, comme c'est le cas des lois par exemple, mais peut également être représentée par une figure d'autorité (Roessl et al., 2010), prophétique, charismatique (Shils, 1981) ou « mythique » de la famille (Schillaci et al., 2013), à l'image du *pater familias* (voir, par exemple, Torrès, 2004 ; Siu, Martin, 1992). Par leur exemplarité, ces figures d'autorité jouent un rôle dans la conservation de la tradition, tout comme leur discrédit réduit la confiance accordée dans la tradition, et « *affaiblit donc la disposition à accepter les croyances.* » (Shils, 1981, p.225). La tradition est une institution qui pousse à se comporter de la même façon que les autres (Zarca, 1988), ce que la théorie néo-institutionnelle nomme l'isomorphisme institutionnel. Cet isomorphisme peut être provoqué par une pression autoritaire exercée sur les organisations (*isomorphisme coercitif*) ; par un mimétisme, notamment quand la compréhension des organisations est médiocre ou que des incertitudes apparaissent (*isomorphisme mimétique*); ou par la recherche de légitimation par les normes professionnelles (*isomorphisme normatif*) (DiMaggio, Powell, 1983). Les stratégies des entrepreneurs qualifiés de traditionnels satisfont les attentes institutionnelles dominantes (Stringfellow et al., 2014) et tendent vers un isomorphisme coercitif et normatif. L'abandon de la tradition est endigué, chez ces entrepreneurs, par la peur de perdre leur légitimité au sein d'une communauté (Stringfellow et al., 2014), voire leur identité (Zarca, 1988), ce qui contribue à un isomorphisme normatif. Dans un contexte de collaboration, une tradition commune est une source de cohésion (Hibbert, Huxham, 2010). Entre artisans, l'entraide n'est possible que s'ils ont une reconnaissance de l'autre comme appartenant aux « gens du métier », possible grâce à une identité de métier commune portée par une tradition conservée et transmise (Zarca, 1988). Ainsi, parce qu'elle est structurante, qu'elle apporte légitimité et identité, la tradition peut susciter l'adhésion même si elle n'est pas comprise. Hibbert et Huxham (2011) nomment ce mode d'adhésion « compulsif », lequel conduit à un isomorphisme mimétique.

Mais si la tradition est conservée, ce n'est pas seulement par respect d'une autorité, d'une norme ou par imitation des autres organisations, c'est aussi parce que la tradition est perçue par les entrepreneurs comme une référence de confiance et de qualité, ayant fait ses preuves dans le passé.

2.1.2. Une référence de confiance et de qualité

Chez certains entrepreneurs, « *la confiance dans les dispositifs anciens et éprouvés l'a emporté sur l'attrait pour la nouveauté* » (Jarrige, 2016, p. 30). La nouveauté rend méfiant car elle s'oppose à la défense de la qualité des produits, remet parfois en cause certaines structures sociales, peut être en désaccord avec certains principes moraux ou religieux. La tradition est sécurisante et l'emporte parfois sur la Modernité.

Cet aspect est particulièrement saillant dans l'artisanat. Généralement, la pression de la concurrence nuit à la qualité du travail. Mais, loin de se livrer à une guerre contre la production de masse, les artisans, en particulier les artisans traditionnels (Paturel, Richomme-Huet, 2007), se préoccupent davantage de réaliser de « *beaux boulots* », des travaux prestigieux, plutôt que de voir leur salaire augmenter (Zarca, 1988, p. 261). La seule préoccupation valable de l'artisan est la qualité du travail et non le rendement (Sennett, 2010) ou le conformisme (Gille, 1978), et c'est pourquoi la consommation de masse tend à tuer l'artisanat (Sennett, 2010). Attachés à leurs traditions, et soucieux de les conserver, les artisans cherchent avant tout à s'assurer de la « *transmission à l'échelle des générations, non seulement de savoirs et de savoir-faire capitalisés, mais aussi de valeurs, de manières d'être, de symboles […]* » (Zarca, 1988, p. 248‑249). C'est grâce à cette stabilité que Gille (1978) envisage une survie durable de l'artisanat qui fait appel à un « *savoir-faire spécial* » (p. 1094) et pour lequel le consommateur reconnaît une valeur plus grande. Dans ce contexte, l'innovation ne semble pas stratégique.

Ainsi, le principal postulat des entreprises qui s'inscrivent dans une tradition – qu'elle soit familiale, territoriale ou de métier artisanal – est que les recettes qui ont apporté du succès à l'entreprise par le passé sont les bonnes, puisqu'elles ont fait leurs preuves. Katila (2002) montre toutefois que l'emploi de connaissances anciennes internes a tout d'abord un effet positif sur l'innovation de l'organisation, et a par la suite un effet nuisible. Chalus-Sauvannet, Deschamps et Cisneros (2016) suggèrent que l'innovation dans l'entreprise traditionnelle nécessite de prendre en compte les traditions pour pouvoir avoir du succès. La tradition peut être considérée comme un garde-fou face à une prise de risque trop grande (Ben Mahmoud-Jouini, Mignon, 2009), ce qui évite d'être trop innovant dans un métier traditionnel comme celui du vin par exemple, où la disruption peut provoquer un désavantage concurrentiel (Kammerlander et al., 2015). À cet égard, Ben Mahmoud-Jouini et Mignon (2009 ; 2012) nomment et conceptualisent la notion d'innovation prudentielle dans les entreprises familiales, qui relève de trois caractéristiques : la fiabilité, la frugalité et l'ambidextrie. L'innovation

prudentielle est fiable car elle s'appuie sur une prise de décision rapide qui fait intervenir les membres de la famille et des partenaires de longue date ; elle est frugale car elle s'appuie sur des connaissances et expériences passées qui relèvent des traditions internes à l'entreprise ; et enfin, il s'agit d'une innovation qui relève de l'ambidextrie de l'entreprise qui exploite des produits ou des marchés existants et en explore de nouveaux dans un même temps. L'innovation peut conduire à l'abandon des traditions, mais sans innovation, le maintien des traditions telles quelles peut se muer en immobilisme.

Dans cette perception, les entreprises qui se reposent sur leurs succès passés ne feront pas évoluer leurs savoir-faire et ne tiendront pas compte des évolutions de leur environnement. Les entreprises ancrées dans la tradition conservent ainsi les mêmes procédés de fabrication qu'autrefois, à la pointe de la technique de l'époque, mais qui deviennent obsolètes avec l'évolution de l'environnement (Giget, 2007). Cette conservation rigidifie les organisations (Dumoulin, Simon, 2008a), limite les alternatives stratégiques (Dumoulin, Simon, 2008b) et conduit à ignorer celles qui seraient les plus adaptées pour répondre adéquatement à un environnement évoluant constamment (Celhay, Cusin, 2011). La conservation supplante alors la raison et amène les entreprises à un « *apprentissage superstitieux* » qui tient de moins en moins compte des évolutions de l'environnement (Miller, dans Bloch, Cisneros Martinez, 2010, p. 183) et peut les conduire à la dérive stratégique. Les mêmes raisons qui ont été à l'origine de leur succès peuvent devenir celles de leur déclin. Ce phénomène est appelé paradoxe d'Icare : « *Le paradoxe, bien sûr, vient du fait que son principal avantage se soit finalement avéré la cause de son échec. L'essence même de ce paradoxe s'applique encore aujourd'hui à bien des entreprises émérites: leurs victoires et leurs prouesses les conduisent souvent à des excès qui les entraînent tout droit à leur perte. Le succès mène à la spécialisation à outrance, à la complaisance et au dogmatisme rituel.* » (Miller, 1992, p. 5). Les entreprises qui se replient sur la tradition de leur métier et qui refusent d'en faire évoluer la définition se retrouvent ainsi progressivement marginalisées (Giget, 2007) et ne perdurent pas.

Force est de constater que les entreprises actuelles qui trouvent leurs origines dans un passé lointain, et qui perpétuent leurs traditions avec conviction et fierté, ont su s'adapter puisqu'elles sont encore vivantes. Elles ont su tirer profit de la qualité de production que permet la tradition (Sennett, 2010) et de la confiance qu'elle suscite au marché (voir, par exemple, Pichon, 2002). Une autre raison qui mène à une conservation de la tradition est, finalement, son caractère symbolique qui contribue à un attachement émotionnel fort.

2.1.3. Un attachement émotionnel défiant la logique économique

La tradition n'est pas un simple héritage : c'est un héritage culturellement significatif pour ses détenteurs (Lenclud, 1987). La logique économique n'est pas là le principal objectif visé et les décisions s'orientent davantage vers des réflexions plus conservatrices de la culture, qui ne sont pas toujours en cohérence avec une recherche de profit. L'innovation n'est, bien souvent, pas au cœur des stratégies de ces organisations.

La tradition est donc, ici, prise comme un élément culturel qui s'avère être émotionnel et qui éloigne les entrepreneurs de la logique économique.

La tradition inspire à ses détenteurs un sentiment d'appartenance à une communauté. Soit un sentiment de filiation, c'est-à-dire le sentiment d'appartenir à une chaîne de transmission de la tradition (Shils, 1981), soit le sentiment d'identité, c'est-à-dire le sentiment de partager la même tradition au sein d'une génération et entre les générations (Shils, 1981; Zarca, 1988). L'identité repose en effet, pour partie, sur des productions symboliques, dont le mythe fondateur (Picard, 2009) est l'évènement originel et auquel chaque membre de la communauté se sent relié et forge leur identité partagée (Shils, 1981). La cohésion sociale repose sur cette identité collective. Nous retrouvons cette idée dans la littérature sur les entreprises familiales à travers la théorie de la richesse socio-émotionnelle. Cette théorie considère que les décisions stratégiques prises dans les entreprises familiales relèvent d'un arbitrage entre rentabilité économique et rentabilité émotionnelle (Hirigoyen, 2009). La richesse socio-émotionnelle est l'investissement affectif des membres de la famille propriétaires dans l'entreprise familiale et comprend, entre autres, l'attachement émotionnel des membres de la famille à l'entreprise et l'envie de transmission (Gómez-Mejía et al., 2007 ; Berrone et al., 2010 ; Gómez-Mejía et al., 2011), caractéristiques de la tradition familiale. Lorsque la richesse socio-émotionnelle est mise en jeu, engageant une perte des traditions familiales, cela peut déclencher des comportements innovants, « *la famille serait prête, si nécessaire, à prendre plus de risques pour préserver cette richesse* » (Berrone et al., 2012). Il semble, dès lors, possible d'innover *malgré* la tradition.

2.1.4. La concomitance ou innover malgré la tradition

Plus une tradition est ancienne, plus forte est son autorité, ce qui la rend difficilement adaptable (Hibbert, Huxham, 2010). Mais conserver une tradition intacte ne signifie pas pour autant une impossibilité d'innover. Il est généralement admis que l'innovation conduit au déclin et à

l'abandon d'anciennes technologies : c'est la destruction créatrice (Schumpeter, 1942). Pourtant, certains chercheurs se sont penchés sur la possibilité pour d'anciennes et de nouvelles technologies de se côtoyer au cours d'une même période (Mumford, 2011). Un choix entre ancien et nouveau n'est pas toujours requis, et nous retrouvons dans la littérature nombre d'exemples dans lesquels ils sont concomitants. La tradition peut coexister avec des procédés modernes.

Les entreprises traditionnelles sont capables d'innover en adoptant des innovations proposées par leurs fournisseurs. Ce sont les entreprises dominées par leurs fournisseurs décrites par Pavitt (1984) et qui s'appuient uniquement sur ceux-ci pour innover. Schieb-Bienfait et Journé-Michel (2008) évoquent l'exemple de la boulangerie qui a adopté des pétrins modernes tout en continuant d'employer des techniques traditionnelles.

L'adoption d'innovations peut même être au service de la conservation de la tradition, comme c'est le cas pour les « technologies renversées » (*technology reverse*), définies comme des innovations qui font « *référence au développement et à la commercialisation, par les entreprises en place et/ou par les nouveaux venus dans l'industrie, d'une innovation reliant la nouvelle technologie à l'ancienne technologie en déclin à la suite d'un changement technologique* » (Schiavone, 2014, p.13). À travers l'étude du cas du film, Schiavone (2014) montre que l'apparition du film numérique n'a pas condamné immédiatement le film analogique, mais qu'*a contrario*, les organisations et les utilisateurs attachés à cette technologie l'ont fait évoluer. Le développement et la commercialisation d'une innovation telle que le scanner de film, qui permet une impression domestique des supports analogiques, sont apparus en réponse à l'entrée du numérique sur le marché. L'adoption de cette innovation inversée permet une conservation des pratiques et des technologies traditionnelles – il est toujours possible de filmer avec un caméscope analogique – malgré les progrès technologiques.

Outre l'innovation par adoptions, l'adaptation est aussi une façon d'innover malgré la tradition. En effet, les traditions plus jeunes s'adaptent mieux au présent (Hibbert, Huxham, 2010). Ces traditions, plus malléables, peuvent s'adapter pour être utiles, et constituent ainsi de bonnes sources d'innovation. La routine organisationnelle est intéressante à appréhender dans ce cadre de l'adaptation de la tradition. En effet, même si les routines permettent la préservation des pratiques et leur conservation en mémoire, elles sont surtout synonymes d'expérience, et font gagner l'entreprise en efficience (Sørensen, Stuart, 2000), c'est-à-dire que l'organisation emploie de mieux en mieux son savoir-faire interne. Ce qui paraît intéressant dans ces routines

est surtout la façon dont elles modifient les traditions. Comme le soulignent Loilier et Tellier (2013), quelques auteurs ont montré que les routines peuvent être sources d'innovation ; soit parce qu'elles sont vouées à évoluer, soit parce qu'elles peuvent être à l'origine de la création de nouvelles compétences. L'évolution de la routine, qui permet une adaptation des traditions, se fait dans la répétition quand il y a une connexion entre la tête et la main, c'est-à-dire lorsque le geste est accompagné de l'attention et de la réflexion de celui qui l'exécute, et que la conception se modifie en se faisant (Sennett, 2010). Les métiers traditionnels reposent sur des routines qui ne sont pas statiques et qui sont considérées par Boldrini et al. (2011) comme le premier stade d'innovation qui permet des ajustements quotidiens qui sont autant d'innovations incrémentales. L'activité routinière consiste à apprendre en faisant. Même si les processus de transformation des routines organisationnelles sont encore peu étudiés (Loilier, Tellier, 2013), l'activité routinière apparaît comme une exploitation des savoir-faire traditionnels initiatrice d'innovations.

Un autre exemple d'adaptation des traditions est celui des travaux sur-mesure. Il s'agit d'une pratique innovante fréquente dans les métiers de l'artisanat. Il s'agit d'adaptations de produits existants à des demandes spécifiques susceptibles de revêtir un caractère innovant (Bréchet et al., 2008). Polge (2008) évoque l'exemple d'une entreprise de menuiserie artisanale qui s'appuie précisément sur des savoir-faire traditionnels pour déployer sa créativité dans des projets d'adaptation sur-mesure innovants. Ce type d'innovation pousse les entreprises à exploiter et développer leurs savoir-faire internes, constitutifs de leurs traditions de métier. Il s'agit d'innovation incrémentale.

La typologie de Bréchet et al. (2008) sur les activités de conception et d'innovation dans l'artisanat apporte un éclairage intéressant sur les différents moyens d'innover *malgré* la tradition que nous venons de décrire.

Figure 12 : Les couples conception-innovation d'après Bréchet, Journé-Michel et Schieb-Bienfait (2008)

Innovation / Conception	**Faible**	**Forte**
Faible	Activité routinière (I)	Innovation importée (II)
Forte	Activité sur mesure (IV)	Conception innovante (III)

L'innovation par adoption auprès des fournisseurs correspond au type II décrit par les auteurs, et les innovations d'adaptation de la tradition correspondent aux types I et IV, renvoyant respectivement aux routines et aux activités sur-mesure. Les auteurs font cependant une distinction entre ces deux dernières pratiques en imputant aux travaux sur-mesure une

conception plus forte de la part de l'artisan que dans la routine. Enfin, si la conception innovante décrite par le type III n'apparaît pas dans ce chapitre de notre travail, c'est parce qu'elle correspond davantage à une innovation *avec* la tradition, et s'apparente à une activité de combinaison innovante que nous décrirons dans la partie 2.2.1.

La tradition, telle que nous venons de la décrire, est prise comme une trame culturelle qui suscite un fort attachement, avec laquelle l'organisation doit composer pour innover, et qui peut constituer, dans ce cas, une certaine contrainte. De nombreux auteurs reconnaissent que l'innovation possible pour une entreprise à un moment donné est limitée par ses choix passés, qu'ils soient technologiques (Rosenberg, 1976), ou liés à l'approfondissement de compétences ou de connaissances (Pavitt, 1984). L'innovation est en grande partie un processus cumulatif propre aux entreprises, faite d'adaptations des traditions. L'innovation est, en somme, un « *processus dynamique* [qui] *revêt un caractère essentiellement historique* » (David, 1985, p. 332), c'est-à-dire qu'elle est conditionnée par le passé de l'entreprise, une « dépendance de sentier », qui verrouille les changements technologiques plus profonds. Des techniques qui ne sont pas rationnelles économiquement sont ainsi verrouillées comme normes d'une industrie ou d'un métier (voir, par exemple, Arthur, 1989 ; David, 1985). C'est en cela que certains auteurs considèrent que la tradition constitue un véritable poids (Pesqueux, 2015 ; Schieb-Bienfait, Journé-Michel, 2008) qui freine l'innovation (Celhay, Cusin, 2011), et nécessite d'être transgressée pour permettre l'innovation (Pesqueux, 2015). Mais, si la tradition n'est plus vue comme une structure qui rigidifie mais comme une ressource soumise à l'agence des acteurs, elle peut devenir un moteur pour innover (Ben Mahmoud-Jouini, Mignon, 2009).

2.2. La tradition comme ressource stratégique utile à l'innovation

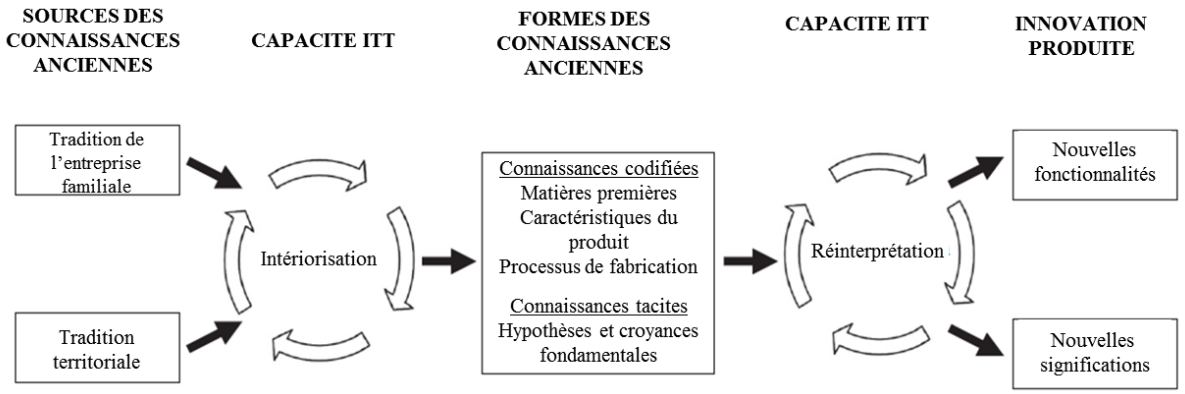
La tradition peut être envisagée comme une ressource stratégique à part entière, et permet de dépasser la vision qui considère les innovations en milieu traditionnel comme étant limitées à de l'adaptation, de l'adoption tardive d'innovations conçues par des fournisseurs innovants (Bréchet et al., 2008 ; Jaskiewicz et al., 2015), ou à des innovations de service, non technologiques (D'Ippolito, Timpano, 2016).

2.2.1. Innover avec la tradition : ITT et combinaisons innovantes

Dans leur article, De Massis et al. (2016) considèrent la tradition comme un socle de connaissances qui représente une ressource stratégique à part entière dont les entreprises

peuvent tirer parti pour développer de nouveaux produits. Ils ont développé le modèle ITT – *Innovation Through Tradition* – qui est une stratégie d'innovation plaçant la tradition comme une ressource centrale. La tradition passe successivement par une intériorisation et une réinterprétation par l'entreprise qui vont être en mesure de générer des innovations en donnant aux produits traditionnels une nouvelle signification ou une nouvelle fonctionnalité (voir figure 13). Notons que malgré l'excellent éclairage qu'apporte ce modèle, celui-ci ne prend pas en considération les traditions de métier comme source de connaissances anciennes, lesquelles sont en particulier développées dans la littérature francophone.

Figure 13 : Le modèle ITT, d'après De Massis et al. (2016, p. 98)



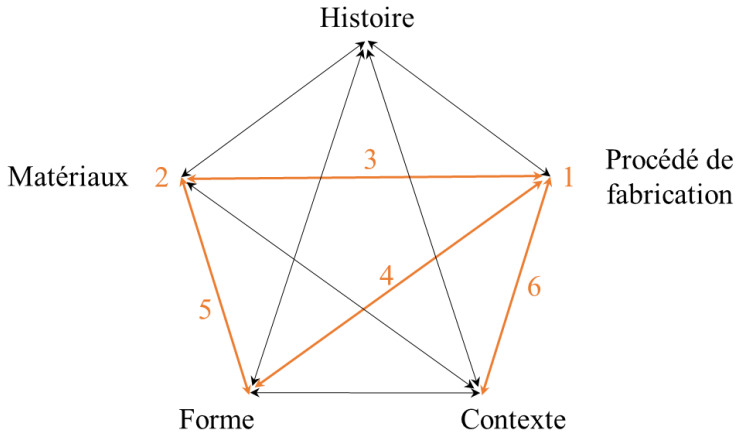
Même si des cas empiriques ont pu être utilisés par les auteurs pour confirmer l'existence du modèle théorique construit, ce modèle fait figure d'exception dans la réalité. En effet, il faut que les entreprises qui innovent aient un ancrage traditionnel, qu'elles assument leur ancrage dans cette tradition, et finalement, qu'elles disposent des capacités dynamiques nécessaires pour pouvoir utiliser les anciennes connaissances à des fins innovantes, ce que les auteurs reconnaissent eux-mêmes comme des cas « extraordinaires » (De Massis et al., 2016). La difficulté d'un tel modèle réside également dans le fait de valoriser cette ITT auprès du marché. Cela relève d'un management des attributs d'innovation et de tradition difficile à élaborer tant les deux notions sont encore opposées dans la perception des consommateurs (Gorgoglione et al., 2018). L'entreprise doit réussir à raconter une histoire cohérente à son marché et l'ITT n'est pas un facteur de succès en soi. L'exemple de l'entreprise Custime, qui propose la vente en ligne de montres de tradition Suisse, personnalisables et à bas coût, est un exemple parlant d'ITT mal expliquée aux consommateurs. L'entreprise ne rencontre en effet pas le succès escompté en raison d'une incohérence de l'histoire racontée : les montres suisses génèrent une attente de produit de luxe par le marché, or, les produits proposés par Custime sont sans marque et avec des prix d'entrée de gamme (Kallel, 2013). Aussi, si une entreprise est vue par le marché

comme innovante, les traces de traditions apportées par l'entreprise seront peu perçues, alors qu'à l'inverse, une entreprise vue comme traditionnelle pourra judicieusement se montrer innovante et le marché sera en mesure de percevoir les deux aspects (Gorgoglione et al., 2018).

À l'instar de ce modèle, une pratique d'innovation avec la tradition qui semble plus courante est la combinaison. La combinaison consiste en la génération d'innovations à partir d'associations d'éléments différents. Les combinaisons et recombinaisons – c'est-à-dire la réutilisation de combinaisons comme composants de nouvelles combinaisons – sont des sources d'innovation reconnues par de nombreux auteurs (voir, par exemple, Fleming, 2001 ; Nelson, Winter, 1982 ; Savino et al., 2017 ; Schumpeter, 1942).

L'innovation peut venir de la combinaison de connaissances (Nerkar, 2003) ou d'éléments de conception (Anna et al., 2019) tels que des matériaux (Germain et al., 2009) ou des procédés de fabrication (Thomas et al., 2013), etc. Anna et al. (2019) identifient ainsi cinq éléments de conception, pouvant être combinés – les auteurs parlent plutôt de « mise en tension » – pour innover avec la tradition : l'histoire, le procédé de fabrication, le contexte, la forme et les matériaux. En étudiant le cas de la production d'Isorel (panneaux durs en fibres de bois) utilisé dans l'artisanat d'ameublement suédois, les auteurs ont pu mettre en évidence six tensions empiriques entre ces éléments, ainsi que des tensions potentielles, permettant d'aboutir à des innovations créatrices de sens. Les tensions identifiées empiriquement sont entre (voir figure 14) : 1) des procédés de fabrication plus ou moins traditionnels, 2) des matériaux plus ou moins traditionnels, 3) des processus de fabrication traditionnels et des nouveaux matériaux, 4) de nouvelles formes et des procédés de fabrication traditionnels, 5) des formes traditionnelles et des nouveaux matériaux, et 6) d'anciens procédés de fabrication et un nouveau contexte.

Figure 14 : Visualisation des éléments de conception et des tensions potentielles qui sous-tendent la conception artisanale dans la création d'un nouveau sens à travers la tradition (Anna et al., 2019, p. 134).



Les auteurs parlent de tension, car l'innovation artisanale relève, selon eux, d'une déconstruction propice à une nouvelle création de sens. Les concepteurs jouent délibérément avec différentes dualités pour innover et déconstruire leur signification. Par exemple, l'utilisation de planches d'Isorel dans la fabrication de meubles artistiques faits-main constitue une combinaison inattendue, créant une tension apparente entre le type d'artéfact et le matériau qu'on pourrait s'attendre à voir. Le fait de voir apparaître des pièces en Isorel dans des contextes d'expositions de design contemporain revêt une nature quasi-conflictuelle.

Sans être exprimées ainsi, ces tensions se retrouvent dans de nombreux travaux. Dans l'artisanat de la poterie noire portugaise, Marques et al. (2018) montrent que les pratiques d'innovation passent par la conservation du matériau originel, en les associant avec d'autres matériaux innovants, en innovant sur la forme des poteries et en modernisant leur procédé de fabrication, ce qui relève des tensions 2, 3 et 5 identifiées par Anna et al. (2019).

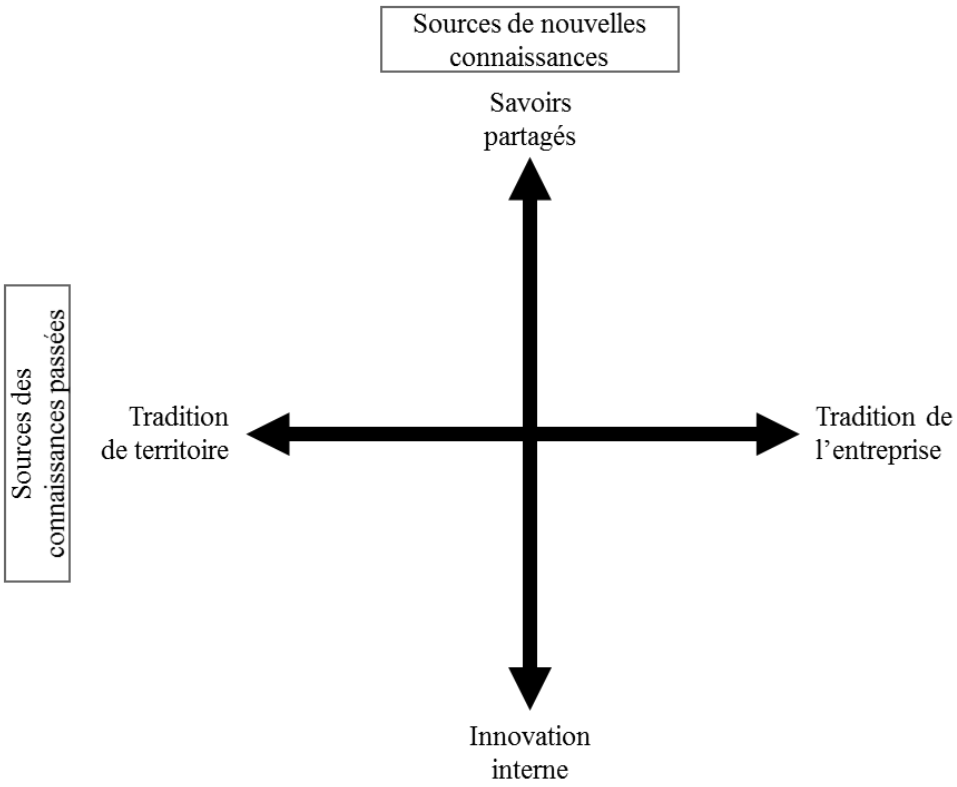
Savino et al. (2016) repèrent, quant à eux, la dualité entre conception et technologie, relevant de la forme et des procédés de fabrication (tension 4) dans le travail d'Anna et al. (2019). Ainsi, par exemple, l'entreprise Breguet de montres suisses conserve une conception traditionnelle de ses produits (cadran tournant argenté ou doré, design des chiffres conçu de longue date par Abraham-Louis Breguet, maintien du régulateur « tourbillon » breveté en 1801, etc.) tout en utilisant à la fois une technologie de pointe pour la fabrication et des méthodes de finitions manuelles traditionnelles réalisées par des maîtres horlogers (Messeni Petruzzelli, Albino, 2012).

La combinaison peut ainsi se faire entre éléments traditionnels et nouveaux. Pour Schumpeter (1939, p. 84), cette combinaison est le fondement même de l'innovation puisque « *l'innovation combine les composants d'une manière nouvelle, ou consiste à réaliser de nouvelles combinaisons* ». À travers l'exemple de la haute-cuisine, Messeni Petruzzelli et Savino (2014) montrent que les nouveaux plats sont souvent caractérisés par la combinaison entre tradition et modernité – la cuisine moléculaire à partir d'ingrédients traditionnels français par exemple, mais ils suggèrent également que la combinaison peut aussi se faire entre éléments traditionnels seulement. Il est ainsi possible de combiner éléments « distants », provenant d'autres aires géographiques (Messeni Petruzzelli, Savino, 2015 ; Savino et al., 2017) ou d'autres industries (Fleming, 2001), par exemple. Les ingrédients utilisés pour la réalisation de plats innovants peuvent constituer une combinaison insolite d'ingrédients de traditions géographiquement éloignées – par exemple, du homard, de tradition française, cuisiné avec de la papaye, de

tradition asiatique (Messeni Petruzzelli, Savino, 2015). Le partage des connaissances (Della Corte et al., 2018), via partenariats et alliances stratégiques, mais également la mobilité des salariés ou les plateformes *open source* sont de bons moyens pour accéder aux connaissances extérieures et distantes à l'entreprise et nécessaires à la combinaison (Savino et al., 2017). Mais la combinaison peut, à l'inverse, ne pas être distante mais locale, lorsqu'elle ne repose que sur des composants familiers, à l'image du pâtissier qui va combiner des pigments qu'il connaît bien pour innover sur les coloris de ses glaçages (Fleming, 2001).

Il y a, dans la combinaison, une nécessaire maîtrise de ressources internes et/ou externes à l'entreprise, qui relèvent de l'exploitation et de l'exploration, des capacités combinatoires, mais également une certaine créativité entrepreneuriale (Della Corte et al., 2018). Les capacités combinatoires sont à « *l'intersection de la capacité de l'entreprise d'exploiter ses savoirs et le potentiel inexploré des technologies* » (Kogut, Zander, 1992, p. 391). Cela sous-entend que les savoirs traditionnels sont internes et les technologies à explorer sont externes. Pourtant, cela dépend de l'origine des connaissances traditionnelles et des connaissances nouvelles. En effet, pour Della Corte et al. (2018), l'origine des connaissances n'est pas évidente et doit être considérée selon deux axes d'une matrice : la source de tradition, qui peut être interne à l'entreprise, ou externe (relative au territoire) ; et l'origine des nouvelles connaissances, relative à des innovations internes ou externes, et incorporable par le partage au sein de coopérations (voir figure 15). Ainsi, les auteurs donnent l'exemple de l'entreprise de chocolats fins italiens Cioccolatitaliani. L'entreprise innove grâce à la créativité entrepreneuriale de son fondateur, capable de générer de nouvelles idées à partir des traditions de l'entreprise et de sources de connaissances externes, grâce au partage intensif des connaissances avec son producteur des fèves de cacao. Et à l'inverse, l'entreprise La Fabbrica della Pasta exploite les connaissances locales de Gragnano (les pâtes de Gragnano à indication géographique protégée) et les innovations internes à l'entreprise relatives au processus de fabrication (machines, pratiques logistiques, etc.).

Figure 15: Matrice de Della Corte et al. (2018)



Pour Cannarella et Piccioni (2011), l'origine interne de la tradition n'est pas évidente non plus, et leur concept de *traditiovation* repose justement sur la capacité des entreprises à redécouvrir, donc explorer, et intérioriser des traditions locales.

2.2.2. La traditiovation au cœur d'une exploration des traditions

À un moment donné, des techniques traditionnelles qui avaient été abandonnées et remplacées par des techniques modernes peuvent être réintroduites ou réinventées à la lumière de nouvelles interprétations et d'un socle scientifique enrichi : c'est ce que désigne le terme de *traditiovation*. Cannarella et Piccioni (2011) ont introduit et défini ce concept comme des « *pratiques et des techniques dérivant de connaissances historiques ou traditionnelles passées ou des pratiques et des techniques réinventées, néanmoins, liées à un savoir traditionnel, montrant, grâce au support de la science et de la recherche, une aptitude à fonctionner comme une innovation, en dépit de leur apparence obsolète et de leur aspect périmé, dans la production et le management* » (Cannarella, Piccioni, 2011, p. 691). Les auteurs s'appuient sur l'étude de deux pratiques antiques oubliées et réintroduites dans des régions étrusques du centre de l'Italie et qui ont fait l'objet de recherches au sein du CNR d'Italie (équivalent du CNRS français). Le premier cas concerne la réintroduction d'anciennes techniques vigneronnes, visant à répondre

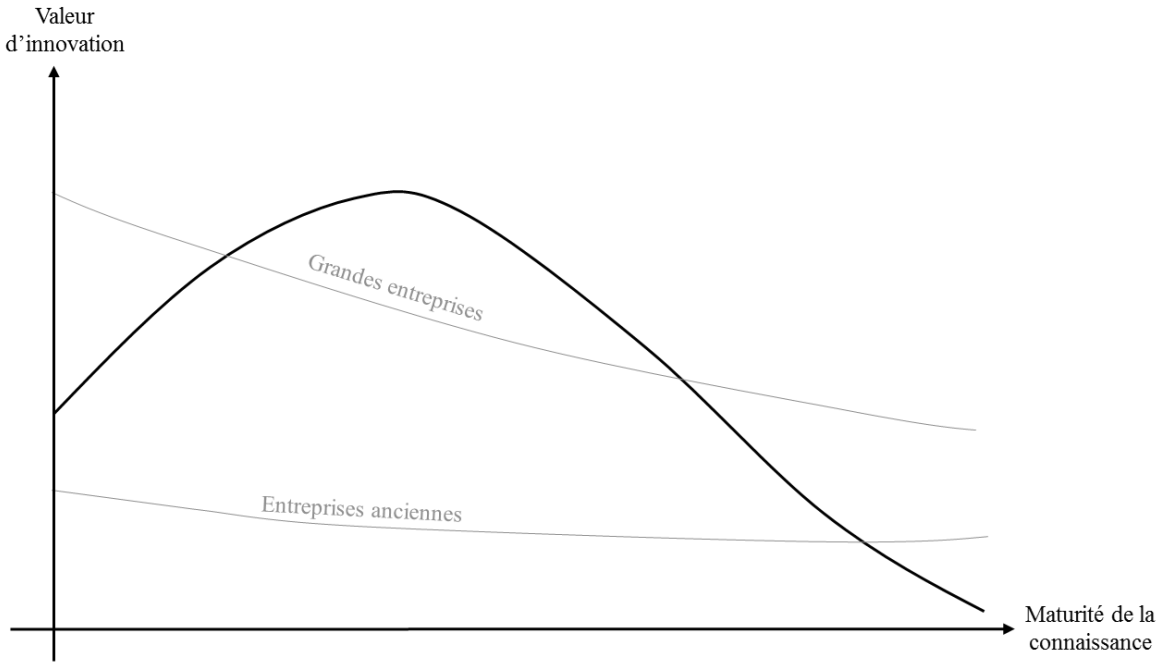
à des problématiques relatives à la production en agriculture biologique, et ce, après analyse et adaptation des systèmes de production. Les techniques de coupe des vignes, leur forme et leurs dimensions ont été soigneusement évaluées, programmées et mises en œuvre en tenant compte à la fois de l'expertise des chercheurs et de l'expérience des agriculteurs. Le deuxième cas s'intéresse à la réintroduction des pratiques de construction de murs traditionnels en pierres sèches, c'est-à-dire sans mortier. Le travail du CNR a consisté, dans ce cas, à travailler sur des solutions d'optimisation des relations géométriques (alignement, nivellement, etc.) de la structure pour créer des codes bien établis qui pourront être utilisés par toute entreprise de construction.

Il est bien souvent admis que la valeur des connaissances décroit avec le temps, et qu'innover passe par le rejet de l'ancien au profit du nouveau. Pourtant, l'adaptation des connaissances anciennes au présent peut permettre d'innover. Cela s'explique quantitativement par la variation de la valeur d'innovation des connaissances dans le temps, qui n'est pas uniquement décroissante (Messeni Petruzzelli et al., 2018), et par l'évolution qualitative des contextes (Cannarella, Piccioni, 2011).

La maturité des connaissances ne fait pas décroître inéluctablement la valeur d'innovation de ces connaissances, cette valeur dépendant également de la taille et de la maturité des entreprises qui les exploitent (Messeni Petruzzelli et al., 2018). Ainsi, en général, redécouvrir des traditions pour innover semble profitable pour les entreprises si les connaissances ne sont pas trop matures, à moins que l'entreprise soit ancienne. Mais cette stratégie ne semble pas profitable pour les grandes entreprises (voir figure 16). Ainsi, ces résultats récents, qui doivent cependant être pris avec précaution puisqu'ils ont été obtenus dans l'industrie très dynamique des biotechnologies, permettent de relativiser l'optimisme que les traditiovations permettent : tout passé n'a pas de valeur d'innovation et dépend des caractéristiques des entreprises qui les explorent.

Pour Cannarella et Piccioni (2011), les raisons d'une revalorisation des connaissances matures sont qualitatives et exogènes. Selon ces auteurs, les pratiques traditionnelles, qui n'étaient plus assez productives à un moment donné, peuvent redevenir d'actualité dans un contexte différent : la demande des clients évolue, la politique change et transforme avec elle le contexte législatif, le coût de certaines matières premières s'envole, etc., rendant les pratiques traditionnelles plus avantageuses que les techniques plus modernes. Le contexte dans lequel les pratiques s'inscrivent, le « *living context* », n'est pas figé et devient donc central dans la compréhension de ce retour à la tradition (Cannarella, Piccioni, 2011).

Figure 16 : Évolution de la valeur d'innovation des connaissances selon leur maturité (Messeni Petruzzelli et al., 2018)



Dans une vision linéaire du temps, comme celle qui caractérise les sociétés occidentales, nous avançons vers le futur et le progrès. La traditiovation peut être vue comme une rétrogradation qui nous fait aller en arrière et qui amène à ré-adopter des techniques abandonnées, en opposition aux nouvelles techniques. Ces techniques abandonnées ont laissé place à d'autres techniques, modernes, et leur retour semble alors désuet et anachronique. Derrière cette rétrogradation peuvent tout autant se cacher la critique de la modernité que l'attachement à la tradition. En effet, pour Bréchet et al. (2009b) la redécouverte des traditions s'inscrit dans un nécessaire retour en arrière pour retrouver une qualité perdue par l'industrialisation.

Il est ainsi aisé de comprendre que les traditiovations peuvent créer des dissensions. Les méthodes conventionnelles se confrontent dans tous les domaines au retour des méthodes dites « alternatives », ce qui crée des ruptures au sein des sociétés. C'est ce débat qui anime les partisans des remèdes dits « de grands-mères » ou remèdes populaires, allant à l'encontre de l'allopathie ; les défenseurs de l'agriculture d'autrefois, sans pesticide, s'opposant aux cultures traitées chimiquement, etc. Pour les modernes, la chimie contenue dans les molécules médicamenteuses ou les pesticides représentent le progrès, et les abandonner est une véritable rétrogradation (voir, par exemple, Menozzi, 2007). Tous les individus ne sont pas Modernes, et pour les autres, l'abandon des techniques modernes est le signe d'une prise de conscience au regard des nouveaux enjeux de la société : la suprématie de l'industrie pharmaceutique ou la pollution environnementale, par exemple. La société moderne a cru en l'universalité, au fait

qu'il n'y avait qu'une seule voie possible, et pour Maffesoli (2009), c'est cela qui a conduit à la destruction de la nature et de certaines ethnies. La prise de conscience et la dénonciation des conséquences de la modernité conduisent à une recherche de « *technologies alternatives* » (Jarrige, 2016, p. 266). Ainsi, la traditiovation peut aussi être un support de revendications, l'expression d'une critique de la modernité.

Le tableau 1 récapitule les différents travaux empiriques publiés qui associent innovation et tradition dans une relation positive.

Tableau 1 : Récapitulatif des principaux travaux empiriques en sciences de gestion montrant la possibilité d'innover en contexte de traditions

Travaux	Terrain d'étude	Origine de la tradition	Nature de la tradition	Processus d'innovation
Bréchet et al., 2008	Entreprises artisanales de production appartenant au club des dirigeants des Pays de la Loire	Métier	Savoirs Savoir-faire	• Routine • Sur-mesure • Innovation importée • Conception innovante
Polge, 2008	Entreprises artisanales appartenant au club des dirigeants du Languedoc-Roussillon	Métier	Savoir-faire	Développement incrémental
Schieb-Bienfait et Journé-Michel, 2008	Entreprises artisanales des Pays de la Loire	Métier	Savoir-faire	Approche cumulative
Ben Mahmoud-Jouini et Mignon, 2009	Entreprises familiales : • appartenant à l'association des Henokiens, • Bouygues Télécom.	Famille	Valeurs	Innovation prudentielle
Cannarella et Piccioni, 2011	Entreprises rurales issues d'une région du centre de l'Italie	Territoire Métier	Savoir-faire	Redécouverte
Schiavone, 2014	Industrie du scanner de films	Marché	Technologie	Revitalisation par technologie inversée
Messeni Petruzzelli et Albino, 2014	Entreprises multinationales de toutes origines (USA, Japon, France, etc.)	Entreprise Territoire	Produits Savoir-faire	Combinaison de technologie ou conception pour les produits ou méthodes
Messeni Petruzzelli et Savino, 2014, 2015	Restaurants italiens avec 3 étoiles au guide Michelin	Territoire Métier	Produits Savoir-faire	• Combinaison non traditionnelle de produits traditionnels • Combinaison de produits traditionnels et non traditionnels d'une culture
De Massis et al., 2016	Entreprises familiales italiennes multinationales	Entreprise familiale Territoire	Connaissances	Processus ITT
Morin-Delerm, Paquier, 2017	Abbayes françaises incluses dans la marque Monastic	Religion	Savoir-être Valeurs	Innovation au service de la tradition
Gorgoglione et al., 2017	Industrie du café italien	Marché	Produits	Innover au niveau des attributs du marketing mix
Della Corte et al., 2018	Entreprises agroalimentaires familiales italiennes	Entreprise familiale Territoire	Connaissances	Combinaison innovante de connaissances internes et externes, ainsi que traditionnelles et nouvelles

Chapitre 3. Épistémologie et méthodologie de la recherche

1. Choix épistémologiques de la recherche

Tout travail de recherche suppose la référence à des visions du monde partagées, qualifiées de paradigmes épistémologiques (Gavard-Perret et al., 2012). L'épistémologie est « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967, p. 6). La finalité d'une recherche étant la génération de connaissances scientifiques, il apparaît ainsi primordial pour un chercheur de « *clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche repose et la valeur attendue des connaissances qui seront élaborées* » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 8). Le cadre épistémologique choisi par le chercheur est une « *conception de la connaissance reposant sur un ensemble d'hypothèses fondatrices mutuellement cohérentes par rapport aux sujets que l'épistémologie aborde* » (Avenier, Thomas, 2015, p. 65). La matière première de la recherche scientifique est la réalité, à laquelle nous cherchons à accéder, et que nous employons pour générer de la connaissance. L'existence de la réalité est questionnée par l'hypothèse ontologique ; l'accès à la réalité par l'hypothèse épistémique ; et les moyens d'élaboration de la connaissance par l'hypothèse méthodologique.

Les chercheurs s'inscrivent généralement dans l'un des trois principaux paradigmes épistémologiques : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme (Perret, Séville, 2014), mais le post-positivisme ou encore le réalisme critique deviennent largement adoptés (Avenier, Thomas, 2015). Il existe en réalité une multitude de paradigmes épistémologiques, dont les frontières s'avèrent de plus en plus poreuses, ainsi qu'il existe de nombreux courants différents, ou écoles, au sein de chaque paradigme, comme le suggèrent Avenier et Gavard-Perret (2012) sur l'interprétativisme. Ainsi, nous n'entendons pas, dans cette partie, présenter les paradigmes épistémologiques les uns après les autres, mais nous cherchons à éclairer notre propre posture en nous appuyant sur ce qui la différencie d'autres postures.

Le cadre épistémologique dans lequel la recherche s'inscrit ne fait pas forcément l'objet d'un choix préalable clair et définitif que le chercheur suit scrupuleusement, mais, soucieux de réaliser une recherche « *sérieuse* » (Perret, Séville, 2014), nous nous sommes informée sur l'ensemble des paradigmes épistémologiques traditionnellement distingués en sciences de gestion. Dans cette partie, nous visons à expliciter le raisonnement qui nous a amenée à adopter une posture épistémologique interprétativiste, à travers les hypothèses fondatrices de l'épistémologie, et à clarifier en quoi elle consiste. Notons que notre posture reste identique

tout au long de ce travail de thèse, indépendamment des divers arsenaux méthodologiques testés.

1.1. La nature de la réalité

Concernant l'appréhension de la réalité, il existe globalement deux grandes pensées parmi les chercheurs. D'un côté, un réalisme ontologique dans lequel la réalité est unique et existe indépendamment des intentions humaines et de ce qui est perçu. La réalité de tel objet peut exister même si l'Homme n'en a pas conscience ou ne l'a pas découverte. Le positivisme, le post-positivisme ou encore le réalisme critique sont des paradigmes qui s'accordent sur cette vision de la réalité. C'est ce qui est désigné par l'essentialisme (Allard-Poesi, Perret, 2014).

De l'autre côté, un certain nombre de chercheurs s'accordent sur un relativisme ontologique au sein duquel la réalité est construite ; ils ne reconnaissent pas une essence à la réalité. L'interprétativisme s'inscrit pleinement dans cette perspective existentialiste. La réalité est construite à partir des pratiques sociales (actions et interactions) et de leurs interprétations (significations, croyances, symboles…). L'objet de la recherche interprétative recouvre « *les intentions et les motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction*. » (Allard-Poesi, Maréchal, 2014). Le modèle de science adapté à l'étude de phénomènes qui ne sont pas pleinement « naturels », mais façonnés par des intentions humaines, est connu sous l'appellation de sciences de l'artificiel (Simon, 1996). Une science artificielle se concentre sur l'étude de phénomènes façonnés par les intentions humaines. Même si les organisations ne sont pas séparées de la Nature, elles s'inscrivent dans les sciences de l'artificiel car elles se composent d'individus qui agissent en fonction d'objectifs et contextes propres. Les individus au sein des organisations sont en effet reconnus comme des « *êtres émotionnels* » avant tout (Tsoukas, 2005, p. 380).

Dans notre approche de la tradition, concept clé de notre travail doctoral, nous cherchons à comprendre comment celle-ci s'est construite historiquement, quelles significations les acteurs lui donnent aujourd'hui et quelle place elle joue dans la pratique de leur métier et de l'innovation. Notre réponse ontologique est profondément existentialiste. La tradition, tout comme l'innovation, est un élément culturel qui ne préexiste pas, à notre sens, à la conscientisation par les acteurs qui la côtoient. L'Homme est un être de culture dont le discours porte une signification, et nous cherchons, à travers notre travail doctoral, à approcher la réalité construite par consensus au sein d'un groupe social (Berger, Luckmann, 2012) de

professionnels du paysage, par leurs actions (observations et données secondaires) et l'expression de leurs significations (entretiens, observations et données secondaires), que nous décrirons plus amplement dans la partie méthodologie de ce travail doctoral. Nous admettons ainsi l'existence des phénomènes et de leurs images dans la pensée.

1.2. L'accès à la réalité

Quelle que soit la réalité, préexistante ou construite, à laquelle le chercheur s'efforce d'accéder, la possibilité de l'atteindre reste à questionner.

Pour le chercheur positiviste ou post-positiviste, la réalité peut être connaissable telle qu'elle est et il suffit de questionner la Nature (Chalmers, 1990). Certes, des erreurs ou des parcelles d'ombre peuvent apparaître, mais elles sont dues aux limites du matériel utilisé ou aux techniques employées (Avenier, Thomas, 2015). Avec les progrès scientifiques, la réalité finira par être découverte telle qu'elle est vraiment : il ne s'agit que d'une question de temps.

Mais ce n'est pas parce que la réalité existe qu'il est possible de l'atteindre, et la réponse épistémique peut être plus relativiste, comme pour les réalistes critiques par exemple.

Enfin, dès lors que nous reconnaissons que la réalité ne préexiste pas mais qu'elle est construite socialement, il apparaît ainsi que la seule réalité accessible soit celle de l'expérience vécue des acteurs, comme le constructivisme ou l'interprétativisme le conçoivent.

En interrogeant les acteurs sur leur ancrage culturel, leur tradition, nous pouvons accéder à leur seule expérience de vie, leurs actions et leurs représentations vis-à-vis de cette culture, et nous ne pouvons prétendre accéder à autre chose que cette réalité-là, susceptible d'évoluer qui plus est. De plus, nous ne pouvons accéder à la réalité qu'à travers notre expérience et notre système de représentations du monde. Dans la posture épistémologique interprétativiste, le chercheur s'immerge dans le phénomène étudié pour le comprendre et s'expose à une double subjectivité : la sienne et celle des acteurs. Ainsi, le chercheur ne nie pas la dépendance à son objet d'étude et ne cherche pas la neutralité vis-à-vis du phénomène qu'il étudie, « *il doit alors tirer les conséquences de sa position au sein même du cercle herméneutique : il fait inéluctablement partie de la réalité qu'il se propose d'étudier et ne peut se situer en dehors du processus interprétatif* » (de La Ville, 2000, p. 90). Il y a une dépendance assumée entre le chercheur, le contexte et le phénomène qu'il étudie. Dans cette posture, il est d'autant plus important pour le chercheur d'être conscient des biais auxquels il s'expose pour pouvoir les gérer. Nous traiterons

de la question de ces biais et des moyens mis en œuvre pour les limiter dans la partie méthodologie consacrée.

Nous reconnaissons que cet état de fait limite la portée de la connaissance produite, puisqu'il ne sera pas question de généraliser la connaissance produite localement, mais nous assumons cette posture qui engendre d'importantes conséquences sur le statut de la connaissance produite.

1.3. La connaissance produite

Les moyens de l'élaboration de la connaissance sont d'ordre méthodologique, et nous consacrons la partie suivante à ce point. Dans les grandes lignes, la méthodologie à adopter dans le cadre d'un ancrage interprétativiste tel que le nôtre nécessite d'interroger les représentations, perceptions, motivations et intentions des acteurs, en utilisant, dans notre cas, l'entretien en face-à-face et l'observation participante.

Le statut de la connaissance produite découle directement du paradigme épistémologique choisi par le chercheur. La connaissance n'a pas la même nature que la réalité. Quels que soient les paradigmes épistémologiques, il existe une certaine reconnaissance selon laquelle la connaissance n'est qu'une représentation construite de la réalité (Allard-Poesi, Perret, 2014). Cela n'est pas sans rappeler la « Trahison des images » du peintre surréaliste René Magritte qui soulève que la représentation picturale d'une pipe n'est pas une pipe à proprement parler. Le statut de la connaissance produite ne sera pourtant pas le même selon que le paradigme dans lequel s'ancre le chercheur soit réaliste ou relativiste (Allard-Poesi, Perret, 2014), en particulier en matière de pouvoir de généralisation.

Dans notre approche interprétativiste, qui se veut compréhensive au regard de phénomènes artificiels étudiés (Simon, 1996), nous visons une connaissance idiographique. En menant des études descriptives de cas singuliers, particulièrement approfondis, nous atteignons une compréhension de la réalité des acteurs par la signification locale qu'ils en donnent. La généralisation de ce type de connaissance n'est pas recherchée, si ce n'est la transférabilité via un transfert cas à cas (voir la partie 2.6.3. du présent chapitre).

L'étude de la tension entre tradition et innovation conduit naturellement à puiser dans des recherches portant sur l'artisanat (Polge, 2008 ; Paturel, Richomme-Huet, 2007), le territoire (Zabala-Iturriagagoitia, 2012 ; Polge, 2003), les PME (Ravix, 1988 ; Mangematin et al., 2003), les entreprises familiales (Miller et al., 2003 ; De Massis et al., 2016), l'apprentissage (Bréchet

et al., 2008 ; Brillet, Hulin, 2009) et les industries low-tech (Freddi, 2009 ; McQuaid, 2009). La tradition, que nous employons comme cadre de compréhension théorique du secteur du paysage, est éclairée par un certain nombre de contextes parents. Les résultats générés pourront, à leur tour, éclairer d'autres contextes parents, tels que d'autres filières de l'agriculture (voir, en particulier, le chapitre 5), les entreprises de services, les entreprises artisanales, etc. Cela nous amène d'ailleurs à proposer des préconisations managériales à la fin de ce manuscrit (voir p. 266), qui ambitionnent de contribuer au-delà des frontières du paysage.

Dans le cas de la recherche interprétative, l'objectivité de la recherche se heurte à une double subjectivité : celle du chercheur et celle des acteurs interrogés (Giordiano, 2012). Quelle que soit la portée des résultats, la connaissance que nous produisons vise à atteindre l'interprétation des acteurs interrogés, et nous ne cherchons pas d'objectivité sur ce qui est dit par les acteurs, l'intérêt de la recherche par récolte de données primaires étant au contraire de saisir toute la subjectivité des acteurs, et ce, dans toute leur diversité. Cependant, une certaine distanciation vis-à-vis de nos propres représentations du phénomène étudié nous a semblé nécessaire pour accéder à la subjectivité des acteurs interrogés. C'est pourquoi, malgré une posture interprétativiste, nous avons recherché à neutraliser au maximum notre subjectivité. La réflexion en amont des procédures de validation de la démarche méthodologique engagée par le chercheur et leurs justifications dans le travail de recherche sont des conditions indispensables pour attester la scientificité du processus de recherche (Lincoln, Guba, 1985). Nos démarches méthodologiques et les précautions mises en place face aux biais, tant dans la récolte que dans l'interprétation des données, seront précisées et justifiées dans la partie destinée à cette thématique.

2. Choix méthodologiques de la recherche

Dans cette partie, nous nous proposons de décrire les choix méthodologiques réalisés dans le cadre de notre recherche doctorale, qui se déclinent dans différents articles de recherche. Après avoir justifié la cohérence entre notre question de recherche principale et le terrain d'étude choisi, nous distinguerons dans cette partie la méthode de recherche (étude de cas) et les techniques d'investigation empirique (entretien semi-directif, observation participante) (Burawoy, 1998).

2.1. Pertinence du choix du terrain d'étude

Les entrepreneurs du paysage constituent, selon l'Institut Supérieur des Métiers, un métier artisanal, de par leur activité (code NAF 8130Z : services d'aménagement paysager) et l'abondance de TPE. Rappelons en effet que près de 95% des entreprises de paysage possèdent moins de 10 salariés (UNEP, 2017). Outre cette classification, plutôt administrative, certaines caractéristiques de ce métier permettent de le classifier comme un métier traditionnel.

Tout d'abord, il s'agit d'un métier manuel, ce qui implique la prépondérance de la gestuelle dans l'exercice du métier. Il s'agit de savoirs tacites dont la transmission est peu aisée. L'apprentissage par alternance en CFA ou en maisons de Compagnons du Devoir est fréquent et permet la transmission des savoirs tacites du maître à l'apprenti. Le métier est concerné par les concours d'excellence nationaux comme les Olympiades des métiers ou des meilleurs Ouvriers de France, ce qui inscrit ce métier dans une culture artisanale traditionnelle.

Les professionnels d'aujourd'hui sont nourris par un héritage culturel du métier, avec un mythe (jardins de Babylone) et une figure emblématique (André le Nôtre). L'histoire du paysagisme en France, que nous avons présentée dans le chapitre 1, nous permet de comprendre la naissance et la persévérance de la tradition du paysage français. La conception du paysage aujourd'hui est, comme nous l'avons déjà évoqué, encore largement sous l'influence de l'art paysager du jardin à la Française. Cette culture du jardin se manifeste non seulement dans les formes que prennent les jardins mais aussi dans les méthodes de travail. Comme dans chaque métier de l'artisanat, la qualité du rendu dépend du geste et des outils éprouvés et ancrés dans l'*habitus* du professionnel (Sennett, 2010 ; Zarca, 1988).

Par ailleurs, il s'agit d'un métier bien établi et bien structuré, autour de l'UNEP notamment, le seul syndicat professionnel des entrepreneurs du paysage reconnu par l'Etat. En rédigeant les règles professionnelles, l'UNEP s'érige comme une organisation qui fait autorité en termes de règles de l'art et qui légitime les usages du métier. Ces publications affirment la préservation et la transmission des traditions, et des évolutions qui ont eu cours jusqu'à présent.

Finalement, les entrepreneurs du paysage sont largement installés en milieu rural et les pratiques en paysage et en agriculture sont souvent poreuses et revendiquées. D'ailleurs, le paysage est une branche de l'agriculture. Ainsi, les entreprises de paysage relèvent de la Mutualité Sociale Agricole et la gestion de la formation est assurée par le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche. De plus, ces entrepreneurs sont fréquemment issus d'entreprises familiales, ce qui traduit une

tradition multi-facettes de ces professionnels. Sans qu'aucune statistique ne semble révéler la part d'entreprises familiales dans le métier, il est aisé de constater que de nombreuses entreprises familiales (*Espace Déco, Loiseleur, Robert Paysage, Voisin Parcs et Jardins*, etc.) figurent aux côtés de grands groupes en termes de chiffre d'affaires (Profession Paysagiste, 2018).

2.2. Une nécessaire approche qualitative

La cohérence du design de recherche est indispensable pour permettre une recherche valide. Dans cette partie, nous nous proposons de justifier la cohérence entre les concepts mobilisés, tradition et innovation, et le choix d'une approche qualitative.

La recherche quantitative tend à découper dans le réel un objet bien délimité sur une large population ou sur un échantillon large (Baumard, Ibert, 2014) dans une perspective analytique. A l'inverse, l'approche qualitative se focalise soit sur un unique cas, soit sur un petit nombre de cas, pour étudier chacun d'eux, non pas selon un seul aspect, mais dans leur globalité et dans la pluralité des dimensions sociale et personnelle. Cette approche s'inscrit dans une recherche compréhensive.

Le choix de la nature des données à récolter, qualitatives ou quantitatives, dépend de l'objectif de la recherche. Bien que « *chacune des formes de données* [soit] *utile pour la vérification et la génération de théorie* » (Glaser, Strauss, 2017, p. 17‑18), notre recherche vise à comprendre le rôle de la tradition sur l'innovation. L'étude de la tradition en management de l'innovation et en entrepreneuriat reste relativement peu développée, et notre objectif de découverte théorique inscrit notre travail dans une recherche d'exploration (Charreire-Petit, Durieux, 2014).

Inscrits dans un paradigme épistémologique interprétativiste, et étant donné le caractère contextuel de l'attachement à la tradition (historique, professionnel, idéologique, etc.), l'usage de méthodologies qualitatives apparaît le plus adapté. L'influence des contextes social et individuel dans l'adoption de telles dispositions est indéniable. Par exemple, les conséquences écologiques et sanitaires liées à la pratique moderne du métier (emploi des pesticides, introduction de plantes invasives, etc.) ont fortement contribué à la redécouverte de la tradition : réemployer des pratiques culturales perdues (la bouillie bordelaise, par exemple), réintroduire des espèces locales, etc. De même, le contexte individuel dans lequel se trouve l'entrepreneur

est à prendre en compte. Les sensibilités conduisant les professionnels à conserver précieusement ou redécouvrir la tradition sont diverses : territoriale, familiale, professionnelle, etc. Là où les recherches empiriques quantitatives ne permettent pas de saisir la complexité des contextes social et individuel, la recherche qualitative rapproche le phénomène étudié de son contexte de façon profonde.

Enfin, la troisième raison est liée à la bienveillance des professionnels envers l'idée d'innovation. Même si l'acte d'innovation est modéré au sein des entrepreneurs du paysage, elle est perçue par la plupart comme un comportement positif et souhaitable. A cet égard, Pesqueux (2015, p. 108) précise que les organisations qui innovent sont considérées dans la société comme des « objets favorables » car elles contribuent à l'évolution d'un secteur. Le décalage existant entre l'attitude positive envers l'innovation et le comportement réel des professionnels en situation est fort. Lorsqu'un entrepreneur s'exprime, il peut y avoir un biais de désirabilité sociale, ce qui rend l'accès au réel, plutôt qu'à l'idéal, particulièrement difficile. Une approche qualitative et offrant à l'individu questionné un certain degré d'autonomie dans ses réponses s'avère mieux adaptée pour éviter ces difficultés.

2.3. L'étude de cas comme méthode de recherche

L'étude de cas investigue un cas contemporain, c'est-à-dire un phénomène dans son contexte réel (Yin, 2014). L'étude de cas désigne autant le processus d'enquête mené que le produit de ce processus (Stake, 2005).

Yin (2014) recommande d'employer l'étude de cas quand la question de recherche principale est « comment » ou « pourquoi », quand le chercheur a peu de contrôle sur le cours des évènements, et quand le phénomène étudié est contemporain. L'étude de cas permet de se concentrer sur l'influence du contexte, qu'il soit social ou politique par exemple (Stake, 2005). « *Comment innover dans un métier traditionnel ?* » est une question qui traduit la visée compréhensive de notre recherche. D'après Yin (2014), les méthodes de recherche adaptées à cette posture sont l'expérimentation, les méthodes historiques et l'étude de cas.

Tout d'abord, le chercheur n'a pas de contrôle sur le phénomène étudié. En effet, nous étudions les tensions entre innovation et tradition chez des professionnels confrontés à un contexte réel non contrôlé par nous-mêmes. La méthode de recherche à mettre en œuvre n'est donc pas expérimentale. Par ailleurs, les méthodes historiques s'intéressent à un passé révolu, alors que

l'étude de cas peut utiliser les mêmes outils que les méthodes historiques par la récolte de sources secondaires (documents d'archives, artéfacts, etc.) mais, le cas étudié est contemporain, ce qui permet au chercheur d'approcher le terrain d'étude par des observations directes et des entretiens avec les personnes impliquées dans le phénomène étudié (Yin, 2014). Comme nous le détaillerons par la suite, notre approche directe du terrain se compose d'observations participantes et d'entretiens semi-directifs auprès d'acteurs impliqués dans le secteur du paysage.

Souvent considérée comme une seule phase exploratoire et préliminaire, l'étude de cas apparaît dans la vision classique hiérarchisée comme ne permettant pas de décrire ou tester des propositions. Comme toute méthode de recherche, l'étude de cas possède ses forces et ses faiblesses, mais Yin (2014) nous invite à sortir du stéréotype hiérarchique et à considérer l'étude de cas comme une méthode de recherche à part entière. L'étude de cas nous semble être une méthode permettant la génération théorique à proprement parler. Pour Hlady Rispal (2002), le choix d'une étude de cas unique est idéal pour tester une théorie, un cas extrême, un phénomène rare ou difficilement accessible. En effet, l'étude de cas peut permettre d'expliquer une relation causale, décrire une intervention dans le contexte réel que le cas occupe, illustrer certains sujets ou mettre en lumière des situations où l'intervention n'est pas claire (Yin, 2014).

L'étude de cas requiert une description profonde et étendue du phénomène social étudié, possible grâce à la délimitation du cas et l'appréhension fine de son contexte. La limite entre ce qui est dans et hors du cas est poreuse et difficile à déterminer précisément (Stake, 2005). Nous nous sommes ainsi efforcée de faire un travail de *thick description* (Lincoln, Guba, 1985) dans chaque étude de cas, dans les chapitres 5 et 6, que nous avons complété grâce à une présentation générale de notre contexte d'étude du chapitre 1.

Nous avons ainsi réalisé deux études de cas distinctes, que nous avons identifiées comme des cas de différentes natures.

- Étude de cas n°1 (article 2) : le champ organisationnel du paysage, comme un cas extrême de filière agricole préparée à l'innovation,

- Étude de cas n°2 (article 3) : le projet de conception d'un arrosage connecté intelligent, comme un cas d'échec de projet d'innovation collective conduit par un intermédiaire d'innovation,

- Étude de cas n°3 (article 4) : la loi Labbé, comme un cas de bouleversement environnemental déclencheur d'innovation dans un métier traditionnel.

Les études de cas nécessitent la récolte de données empiriques au moyen de techniques d'investigation que nous décrivons à présent.

2.4. Les techniques d'investigation scientifique choisies

Les techniques d'investigation sont les méthodes de collecte de données utilisées pour mener à bien nos études empiriques. Ces techniques sont de trois natures différentes (entretien, observation et collecte de données secondaires) et permettent, comme nous le verrons dans cette partie, la triangulation des données de la recherche.

2.4.1. L'entretien semi-directif comme technique de collecte de données qualitatives

La source principale de récolte de nos données empiriques est l'entretien semi-directif, en face à face. Nous avons cherché à tendre vers des entretiens phénoménologiques, qui reposent sur l'expérience des répondants. Tout d'abord, nous décrirons cette technique d'investigation empirique et les raisons qui nous ont poussée à la choisir de façon privilégiée dans le cadre de notre recherche. Dans un second temps, nous expliciterons comment notre choix de répondants a été élaboré, ce qui relève de la sélection de l'échantillon des professionnels du paysage. Enfin, nous décrirons les modalités choisies pour mener à bien notre récolte de données.

- *L'entretien semi-directif qualitatif*

L'entretien est une technique d'investigation empirique qui permet d'interroger les acteurs à leur contact, dans leur environnement de travail et d'action (Dumez, 2013). Il s'agit d'une méthode d'enquête qui demande du temps et des moyens : il est nécessaire de se déplacer dans l'environnement du répondant, et de passer suffisamment de temps avec lui pour qu'il en vienne à se livrer. Il faut trouver un créneau pendant lequel le répondant pourra se rendre disponible (Hlady Rispal, 2002) et au cours duquel nous pourrons avoir suffisamment de temps pour aborder en profondeur les items qui intéressent le chercheur.

Il s'agit d'une conversation entre un chercheur et un répondant, de laquelle le dialogue doit être exclu. Le chercheur se doit de s'assurer de la bonne trajectoire de l'entretien, tout en restant

discret et à l'écoute du répondant. Il s'agit d'« *une conversation distordue dans laquelle un interlocuteur est absent (le chercheur), la conversation suit une trajectoire prédéterminée avec les réponses prescrites, et le dialogue est exclu* » (Burawoy, 1998, p. 12‑13). Le dialogue doit être évité car il met à mal la fiabilité et la réplicabilité des données délivrées par le répondant (Burawoy, 1998).

Dans le cas d'un entretien phénoménologique, le but est d'obtenir la description du domaine d'expérience du répondant. La description est expérientielle et non objective, et se cantonne à l'expérience vécue du répondant et aux significations qui en découlent. Les risques de tels entretiens sont de se référer plus aux faits liés aux sciences de la Nature qu'aux expériences vécues, mais également le potentiel manque d'honnêteté du répondant (Jardat, 2011), dans la mesure où certaines informations peuvent être tues (Hlady Rispal, 2002). Le répondant peut également omettre certains éléments au cours de l'entretien, ou transformer son vécu du fait de l'aspect rétrospectif de la méthode (mémoire sélective inconsciente, par exemple).

Le chercheur, quelle que soit son expérience du terrain, ne peut, et ne doit pas, se sentir plus expert sur le sujet que le répondant, dans la mesure où le sujet de l'entretien est l'expérience du répondant (Thompson et al., 1989). Au cours de l'entretien, l'expert est le répondant puisqu'il est le seul à avoir vécu ses propres expériences et à pouvoir les décrire.

Sur le plan opérationnel, le chercheur doit à tout prix être un auditeur non directif qui ne pose que des questions descriptives courtes. Le format idéal de ce type d'entretien se produit lorsque les courtes questions descriptives fournissent une ouverture vers des descriptions longues et détaillées sur l'expérience du répondant, où l'abstraction n'est pas recherchée (Thompson et al., 1989).

- *L'échantillonnage*

Nous concentrons l'ensemble de notre travail doctoral sur la tradition des entrepreneurs du paysage et sur ses répercussions sur l'innovation de son secteur. Nous avons choisi d'avoir une approche multi-angulée, c'est-à-dire de considérer le discours des acteurs situés au cœur du phénomène (les entreprises de paysage) ; mais aussi de considérer le discours des acteurs situés à l'extérieur du phénomène sur celui-ci (syndicat professionnel, fournisseurs, etc.). Miles et Huberman (2005) suggèrent que la constitution d'un échantillon qualitatif avec un faible nombre de cas peut s'avérer biaisé s'il est constitué aléatoirement. C'est la raison pour laquelle

nous avons choisi de décrire avec précision les critères de sélection qui ont permis de construire notre échantillon.

Nous nous sommes rapprochée des entreprises de paysage afin de comprendre les représentations internes, les pratiques, les relations et les motivations en vigueur dans l'organisation. Dans un premier temps, nous avons cherché à approcher ces entreprises en interrogeant les entrepreneurs du paysage, c'est-à-dire les chefs d'entreprise de ces structures.

La difficulté à constituer notre échantillon vient du fait que de nombreuses entreprises de paysage sont ouvertes par des entrepreneurs indépendants, parfois non-initiés au métier, et qui ne détiennent pas les savoir-faire du métier, et de fait, la tradition du paysage. Nous cherchons à éviter d'interroger ces entrepreneurs qui ne permettront pas de faire avancer notre travail. Pour ce faire, le choix des entreprises contactées a été réalisé à partir de l'annuaire de l'UNEP, qui regroupe l'ensemble des entreprises du paysage adhérentes. Cette adhésion n'a pas de caractère obligatoire et opère une sélection relativement importante. Les entreprises de cet annuaire sont des entreprises françaises, de toutes tailles et de toute ancienneté, qui exercent une réelle activité d'aménagement paysager, qui ont accès aux règles de l'art du métier via les règles professionnelles éditées par l'UNEP, qui sont en contact avec d'autres professionnels, qui ont accès à l'information et à l'actualité du secteur via les newsletters et la publication trimestrielle du syndicat. Nous considérons que les entreprises de cet annuaire sont dirigées par des entrepreneurs qui exercent le métier de manière éclairée et qui disposent de la culture du métier. Cela ne signifie pas pour autant que des entreprises non adhérentes n'adoptent pas cette posture. En effet, nous sommes consciente que certaines entreprises n'y adhérent pas pour des questions économiques, ou encore par choix. Certains professionnels remettent en question les apports d'une telle organisation pour la profession, et certains ont été adhérents mais ont cessé de l'être pour des motivations diverses. Même s'il ne permet pas de saisir l'intégralité des professionnels qui pourraient répondre à nos exigences, ce choix nous permet pourtant de discriminer les professionnels méconnaissant complètement le secteur, et c'est pourquoi nous optons pour ce mode de sélection. Par ailleurs, nous avons privilégié une grande diversité en termes d'ancienneté (de 1 an à 66 ans) et de taille d'entreprise (de 0 à 2 000 salariés). Le caractère familial ou rural des entreprises de paysage ; le pays d'origine, la formation suivie, le caractère entrepreneurial ou l'âge du chef d'entreprise n'ont pas été discriminants dans la constitution de notre échantillon, mais nous entendons bien que des différences existent et qu'elles peuvent jouer un rôle dans la culture du métier.

Dans le cas des entreprises artisanales, interroger l'entrepreneur d'une entreprise adhérente à l'UNEP se révèle bien souvent satisfaisant car l'entrepreneur intervient régulièrement sur le terrain. Cependant, dans le cas des PME de plus de 10 salariés, nous nous sommes rapidement aperçue d'une relative déconnexion du chef d'entreprise de la réalité du terrain, ce qui biaise les réponses relatives aux pratiques. Le discours des chefs d'entreprise ne traduit pas toujours la réalité des pratiques de l'entreprise. Il existe en effet un écart entre ce que le chef d'entreprise préconise à ses salariés et ce qu'ils font réellement. Ces chefs d'entreprise qui ne sont pas toujours présents sur le terrain ne possèdent pas une complète connaissance des pratiques réelles du terrain ; celles-ci pouvant être idéalisées, de façon plus ou moins consciente. Nous avons également rencontré un biais de désirabilité du chef d'entreprise qui souhaite valoriser son entreprise en ne parlant que des « bonnes » pratiques et en éclipsant celles qu'il juge « mauvaises », ou que la société réprouverait (par ex. absence de prise en compte du développement durable, absence d'innovation, etc.). Cela est renforcé par le contenu des entretiens, sur l'innovation notamment, que l'image positive véhiculée par les médias tend à rendre désirable, voire indispensable.

Le discours des entrepreneurs, quelle que soit la taille de l'entreprise, est très instructif par bien des aspects, sur leurs représentations, sur leurs motivations, ou encore sur leurs relations avec les autres acteurs du secteur. Cependant, il ne traduit pas toujours la réalité des pratiques effectives mises en œuvre dans l'entreprise, surtout dans les plus grandes structures. Pour contourner cet obstacle, nous avons décidé de diriger une partie de nos entretiens vers des salariés-encadrants, qui disposent d'une vision des pratiques de l'entreprise au plus proche de la réalité. Pour contacter ces cadres, nous avons utilisé l'annuaire des anciens élèves de l'école d'ingénieur lilloise *ISA pôle paysage*. Il s'agit d'ingénieurs formés par apprentissage, ce qui assure une ancienneté d'au moins trois ans en entreprise de paysage, ce qui nous paraît un minimum pour pouvoir prendre du recul sur l'évolution du métier et les pratiques mises en œuvre. L'ingénieur formé à l'ISA, s'il ne devient lui-même entrepreneur, exerce des postes à responsabilités d'encadrement, tels que responsable d'agence, d'exploitation, de bureau d'études ou conducteur de travaux ; ou de gestion budgétaire ; chargé d'études, acheteur. Ces professionnels sont les prescripteurs des pratiques à adopter pour chaque chantier auprès des équipes de terrain. C'est ce double regard, à la fois très proche du terrain, mais également avec une prise de recul et une connaissance du secteur, qui nous conduit à privilégier ces profils de répondants.

Enfin, dans le but d'avoir une vision multi-angulée et complète, nous avons interrogé d'autres acteurs du secteur (UNEP, Plante & Cité, directeur de centre de formation spécialisé, fournisseurs, etc.) qui permettent d'élargir l'approche des entrepreneurs du paysage et de confirmer ou d'infirmer les sentiments des professionnels sur l'évolution du métier.

- *Le recrutement des répondants*

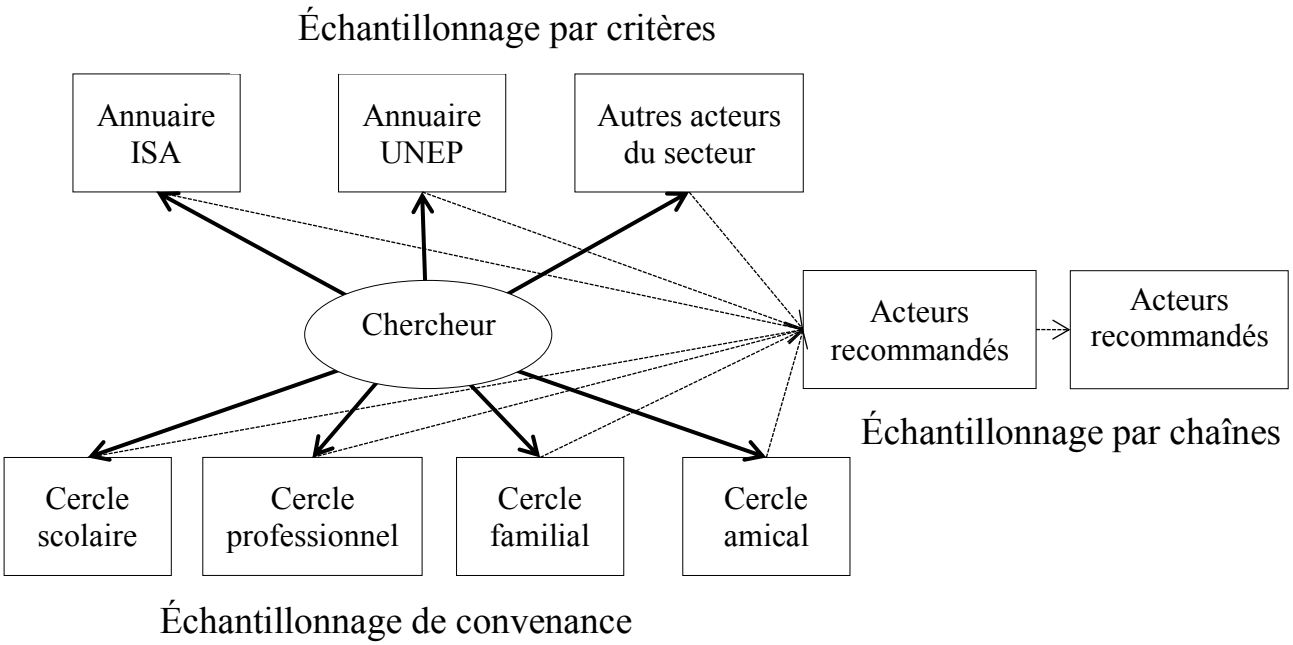
Notre stratégie d'échantillonnage est un hybride entre un échantillonnage par critères, de convenance et par chaînes (Miles, Huberman, 2005). Notre passé scolaire et professionnel, la présence de professionnels du secteur au sein de notre famille et parmi nos amis nous ont amenée à constituer une partie de notre échantillon par convenance. Le sujet de recherche du doctorant n'est pas neutre pour lui. Dans notre cas, il s'agit d'une proximité du terrain qui nous facilite grandement l'accès aux données empiriques. De nombreuses précautions ont été prises au cours de ces entretiens pour minimiser les risques de contamination, ce que nous détaillerons davantage par la suite. Nous avons également choisi de sortir de ces cercles de convenance en élargissant aux acteurs que ceux-ci ont pu nous recommander, ce qui nous a conduite à élaborer une stratégie d'échantillonnage par chaîne. L'échantillon évolue en se faisant, la première sélection des répondants entraînant la recommandation d'autres acteurs à interroger (Miles, Huberman, 2005). À la fin de chaque entretien, nous avons demandé au répondant de nous conseiller des personnes susceptibles de nous accueillir au sein de leur entreprise pour réaliser un entretien.

La méthodologie d'approche de ces répondants est variable et assez informelle : contact lors d'évènements professionnels, via les réseaux sociaux, etc. Néanmoins, qu'il s'agisse de notre échantillon de convenance ou des acteurs recommandés par ce premier échantillon, nous avons estimé qu'il manquait à notre échantillon une certaine diversité.

Ceux qui partagent les mêmes cercles, familiaux, amicaux, professionnels ou scolaires, partagent souvent les mêmes schèmes de pensée. Nous avons donc utilisé les critères d'échantillonnage présentés précédemment pour établir une liste de répondants potentiels provenant des annuaires UNEP ou ISA, étendant notre échantillonnage par critères. Nous avons tout d'abord contacté les répondants potentiels par courriel, puis en les relançant quelques jours après par téléphone. Lors de notre premier contact, nous avons systématiquement joint notre Curriculum Vitae de professionnel du paysage dans le but de justifier le partage d'un même langage (vocabulaire, connaissances techniques, etc.). Cette démarche s'est révélée favorable pour certains répondants qui ont ressenti une proximité cognitive (« *ha ! Vous avez fait telle*

école, je connais… », « *J'ai vu que vous aviez travaillé sur tel chantier, j'en ai entendu parler…* »), et parfois de l'empathie (« *moi aussi j'ai fait des études, et je n'ai pas eu beaucoup de retour des gens, c'est pour ça que j'ai répondu favorablement* »), qui a clairement amené certains individus à accepter notre demande. Mais pour certaines personnes avec qui nous nous sommes entretenue par téléphone, cela a pu intimider (« *Qu'est-ce que je peux vous apporter avec ma maigre expérience ?* »), ou certaines expériences ont pu laisser penser que notre recherche avait une visée commerciale (stage à l'UNEP principalement), ce qui, dans tous les cas, les amenaient à refuser. Souvent, et malgré les précautions prises pour contacter les professionnels en périodes plus « creuses » (hiver / été), les personnes relataient un manque de temps, ou une appréhension d'être enregistrées. Dans ce cas, nous n'avons pas insisté pour ne pas mettre mal à l'aise les entrepreneurs.

Figure 17 : Stratégies d'échantillonnage développées pour réaliser les récoltes de données par entretiens



Ainsi, notre échantillon est choisi pour des motifs théoriques et n'est pas représentatif d'une population statistique (Hlady Rispal, 2002) des acteurs du paysage. Par exemple, les entreprises de moins de 10 salariés représentent 94.5% des entreprises du secteur en 2016 (UNEP, 2017), mais cette pondération n'est pas traduite à travers notre échantillon. L'objectif de notre recherche est de comprendre des mécanismes à travers les représentations et les expériences vécues des entrepreneurs, et non de quantifier ou de montrer des relations causales généralisables. De fait, nous sommes pleinement consciente que la portée de nos résultats ne pourra être qu'idiosyncrasique, et nous assumons cette posture.

Toutes nos données n'ont pas la même valeur. Pour Miles et Huberman (2005), cela peut relever du répondant qui aura une proximité plus forte avec le phénomène étudié ou une meilleure façon d'exprimer ses idées. Nous accordons plus de crédit à des répondants qui ont une vision plus large, une expérience dans le secteur plus grande (répondants-clés). De même, les circonstances dans lesquelles ces données ont été récoltées peuvent faire varier la qualité des données. Dans notre cas, nous avons régulièrement eu en face de nous des répondants dont le téléphone sonnait pendant l'entretien ou avec des collègues qui frappaient à la porte, interrompant l'entretien. De même, le bureau en openspace est relativement fréquent dans les entreprises de paysage, ce qui nous a conduite à réaliser des entretiens dans un environnement dynamique, sonore et avec de potentielles interactions. De plus, nous ne nions pas l'importance que peut jouer la proximité du répondant avec le chercheur (cercle familial, professionnel, etc.) dans la qualité des données récoltées. Pour assurer des données qualitatives, nous avons dû corroborer les informations grâce à la triangulation. Celle-ci passe par la diversité des acteurs interrogés et des ressources mobilisées.

Notre recherche a une visée compréhensive qui « *se définit et se précise en se faisant* » (Dumez, 2013, p. 39). Nos objectifs à chaque salve d'entretiens évoluant, nous avons procédé à un échantillonnage séquentiel dirigé par une réflexion conceptuelle (Miles, Huberman, 2005).
Le tableau ci-dessous récapitule les entretiens finalement réalisés et leur utilisation dans les différents chapitres de cette thèse.

Tableau 2 : Tableau général des répondants

						Emploi des entretiens		
	N° entretien	**Date de l'entretien**	**Nom d'anonymat**	**Type de structure**	**Statut**	**Article 2**	**Article 3**	**Article 4**
Salve 1	1	01/10/2014	DF	Entreprise de paysage	Entrepreneur		x	x
	2	08/10/2014	LH	Fournisseur de gazon synthétique	Cadre commercial		x	
	3	09/10/2014	VV	Entreprise de paysage	Assistant de direction		x	x
	4	10/10/2014	LL	Entreprise de paysage	Entrepreneur		x	x
	5	24/12/2014	LC	Fournisseur de bois de jardin	Cadre commercial		x	
	6	08/01/2015	P&CG ou P&C1	Institut technique	Directeur	x	x	x
	7	08/01/2015	P&CL ou P&C1	Institut technique	Chargé d'études	x	x	
	8	29/01/2015	QI	Centre de formation / Architecte paysagiste	Directeur / Entrepreneur		x	x
	9	04/04/2015	FP	Entreprise de paysage	Entrepreneur	x	x	x
Salve 2	10	30/05/2016	OL	Entreprise de paysage	Conducteur de travaux		x	x
	11	02/06/2016	RS	Entreprise de paysage	Conducteur de travaux		x	x
	12	05/06/2016	LF	Service espace vert (complexe hôtelier)	Responsable des espaces verts		x	x
	13	06/06/2016	DV	Entreprise de paysage	Chargé d'études		x	x
Salve 3	14	29/12/2016	GA	Entreprise de paysage	Entrepreneur		x	x
	15	29/12/2016	CN	Entreprise de paysage	Conducteur de travaux		x	x
	16	29/12/2016	DG	Entreprise de paysage	Entrepreneur		x	x
	17	08/01/2017	UNEPN ou UP1	UNEP	Chargé d'études	x	x	x
	18	16/01/2017	PA	Entreprise de paysage	Responsable d'exploitation		x	x
	19	13/02/2017	RA	Entreprise de paysage	Entrepreneur		x	x
	20	18/03/2017	FU	Fournisseur de système connecté (start-up)	Directeur associé	x	x	
	21	18/03/2017	BU	Fournisseur de système connecté (start-up)	Directeur associé	x	x	
	22	18/04/2017	NO	Entreprise de paysage	Ingénieur travaux		x	x
Salve 4	23	23/11/2017	UNEPG ou UP2	UNEP	Chargé d'études	x	x	
	24	08/12/2017	DI	Entreprise de paysage / Val'hor	Directeur général retraité / Secrétaire général	x	x	
	25	09/12/2017	DA	Entreprise de paysage	Entrepreneur		x	x
	26	09/12/2017	CI	Entreprise de paysage	Directeur d'agence		x	x

La salve 1, exploratoire, visait à comprendre la vision des acteurs du secteur sur l'innovation. Cette phase a mis en exergue l'importance de la loi Labbé dans l'émergence ou l'adoption d'innovations pour les entrepreneurs du paysage (article 4). Nous avons donc conduit la seconde salve d'entretiens dans ce sens. De plus, la découverte de la littérature sur la tradition nous a amenée à compléter les entretiens avec des items émergés de cette littérature. La réalisation d'une observation participante au printemps 2016 sur un projet de prototypage d'un système d'arrosage connecté nous a amenée à rechercher une meilleure appréhension de la structuration et des interactions des acteurs au sein du secteur. Nous avons donc complété nos entretiens avec un aspect sectoriel lors d'une troisième salve d'entretiens (article 2). La quatrième salve, enfin, permettait de compléter et d'enrichir notre étude de terrain, en réponse aux évaluateurs de l'article 4.

- Déroulement des entretiens

Un exemple d'entretien mené auprès d'un conducteur de travaux en entreprise de paysage fait l'objet de l'annexe 1.

Préparation des entretiens

La préparation de nos entretiens est passée par la rédaction de guides d'entretiens. Le guide d'entretien est employé pour mener des entretiens semi-directifs. Il s'agit d'un document qui résume les axes principaux à traiter au cours de l'entretien (Hlady Rispal, 2002). Notre recherche a une visée compréhensive et a évolué en se faisant (Dumez, 2013), ce qui nous a amenée à créer, modifier et étoffer notre guide d'entretien à bien des égards.

Au début de notre recherche, à l'automne 2014, nous avons conduit une salve de 6 entretiens à caractère exploratoire. Ces entretiens étaient très ouverts et n'ont pas nécessité de guide d'entretien. Nous avions trois objectifs lors de ces entretiens : (1) comprendre la vision des acteurs de la filière paysage concernant l'innovation ; (2) comprendre en particulier ce que représente l'innovation pour eux, s'ils innovent et (3) appréhender ce qui les motive ou les freine à innover.

À l'issue de cette exploration, certaines thématiques sont revenues plusieurs fois, telles que l'évolution de la législation, les relations avec les pairs ou le caractère artisanal du métier. Nous avons ensuite constitué un guide d'entretien que nous avons enrichi et étoffé au fur et à mesure de nos entretiens et de nos avancées en termes de revue de littérature. Nous avons, grâce à nos retranscriptions, pu prendre du recul sur nos entretiens et éviter, de fois en fois, les questions fermées, les questions qui amenaient à de l'abstraction ou à de la généralisation. Nous savons

que le guide d'entretien n'est pas recommandé dans le cas des entretiens phénoménologiques, lesquels ne devraient reposer que sur le discours de l'expérience du répondant. Mener ce type d'entretien nécessite des compétences qui ne peuvent être acquises par le jeune chercheur sans expérience, et le guide d'entretien s'avère être un moyen pour nous d'assurer des relances appropriées. Selon Charmaz et Belgrave (2012), c'est avant tout le niveau de confort du chercheur pour atteindre des données fructueuses qui doit déterminer le choix de l'adoption d'un guide d'entretien. Plus ou moins attachés à notre guide d'entretien, nous ne pouvons prétendre avoir réalisé de véritables entretiens phénoménologiques, mais nous avons cherché à y tendre au maximum.

Notre guide d'entretien, qui devait être adapté en fonction des individus interrogés, selon leur statut dans l'entreprise, s'est présenté comme suit :

La tradition

- Comment décririez-vous votre métier ? Qu'est-ce que le métier de paysagiste ?
- Qu'est-ce qui vous a donné envie de faire ce métier ?
- Qu'est-ce que c'est d'être entrepreneur paysagiste aujourd'hui ? Qu'est-ce qui a changé depuis X années que vous connaissez le secteur ?
- Qu'est-ce qui vous distingue des autres corps de métier ?
- Qui vous a transmis les gestes du métier ?
- Avez-vous le sentiment que le métier est traditionnel ?

Le secteur

- Est-ce que vous subissez une forte concurrence ? De qui ?
- Suivez-vous l'actualité de la profession ? Par quel biais ?
- Quel rôle joue la presse professionnelle dans votre activité ?
- Est-ce que vous êtes en lien avec d'autres entrepreneurs paysagistes ?
- Qu'est-ce que vous apporte l'UNEP ?
- Dans quelle mesure l'UNEP peut, ou pourrait, vous aider à innover ? Que vous a apporté le guide de l'innovation de l'UNEP ?

L'innovation

- Qu'est-ce que cela vous évoque quand je vous parle d'innovation dans le paysage ?
- En quoi le secteur du paysage vous semble-t-il innovant ou non ?
- Qu'est-ce qui fait que vous considéreriez votre entreprise innovante ou non ? Avez-vous des exemples ? Qu'en pensez-vous ?
- À votre avis, d'où vient l'innovation dans le secteur ?
- Quels acteurs sont les plus actifs en matière d'innovation dans le secteur ?

- Dans quelle mesure vos clients sont-ils demandeurs d'innovation ? Comment y réagissez-vous ? Des exemples ?
- Dans quelle mesure vos fournisseurs vous proposent des nouveautés ? Comment y réagissez-vous ? Des exemples ?
- Dans quel cas proposez-vous des variantes ? Avez-vous des exemples ?

La loi Labbé

- Utilisez-vous des produits phytosanitaires ?
- Comment êtes-vous renseigné en matière de législation sur l'utilisation des pesticides ? Dans quelle mesure vous sentez-vous concerné par cela ?
- Comment percevez-vous la loi Labbé, dite zéro phyto ? Qu'en pensez-vous ?
- Qu'avez-vous du changer dans votre travail ? Dans l'entreprise ? Sur le chantier ?
- Parvenez-vous à la respecter aujourd'hui ?
- Que mettez-vous en place pour la respecter ?
- Comment ces changements sont-ils perçus par les ouvriers de terrain ?
- Pensez-vous être capable aujourd'hui de vous passer de glyphosate ?

Notre dynamique de recherche, loin d'être séquentielle (Dumez, 2013) et parfaitement déterminée en amont, s'est constituée par boucles récursives abduction/déduction/induction (David, 1999). Les entretiens et la revue de littérature se sont nourris mutuellement. Nous avons mené des tentatives, qui se sont parfois révélées infructueuses, en introduisant certaines questions que nous avons dégagées de la littérature par exemple, mais qui n'ont pas fait sens pour les acteurs, et qui n'ont pas permis d'en apprendre davantage. Il nous est arrivé ainsi d'introduire de nouvelles questions que nous avons retirées au bout de deux ou trois entretiens en moyenne.

Enfin, pour les autres acteurs du secteur, nous avons préparé en amont de notre entretien un guide pour chaque répondant relativement à leur rôle dans le secteur et les relations qu'ils entretiennent avec les entreprises du paysage (proximité, nature, etc.). Lors de ces entretiens, nous gardons toujours en tête nos objectifs relatifs à la propension à innover des entrepreneurs paysagistes, leur ancrage traditionnel, mais également leur rapport à la loi Labbé et la compréhension des interactions entre les différents acteurs du secteur. Les entretiens menés auprès d'une association professionnelle, d'un architecte paysagiste ou d'un fournisseur n'auront pas la même teneur étant donnés les différents niveaux de connaissance de ces acteurs sur les entrepreneurs paysagistes. Mais les spécificités des acteurs sont encore plus fines, et au sein même d'une catégorie d'acteurs, la nécessité d'individualiser le guide d'entretien est primordiale. Nous avons, par exemple, interrogé un fournisseur de gazon synthétique et un

fournisseur de produits phytosanitaires. Les informations dont disposent ces différents fournisseurs n'auront pas la même teneur. Tandis que le fournisseur en produits phytosanitaires sera plus informé sur la question de la réaction des entreprises vis-à-vis de la loi Labbé, le fournisseur de gazon synthétique sera plus éclairé sur la propension à innover des entreprises de paysage. Tout cela invite à une extrême personnalisation des guides d'entretiens pour ces autres acteurs du secteur, très diversifiés. Avant de rencontrer nos répondants, nous consultons le site Internet des entreprises et associations afin de permettre la bonne adéquation entre notre interlocuteur et le guide d'entretien.

Modalité des entretiens

Tous les entretiens réalisés se sont déroulés en face à face, au sein des locaux des entreprises le plus souvent, mais parfois également à leur domicile dans le cas des artisans qui ne disposent que d'un entrepôt. Etant face à des professionnels qui occupent des postes stratégiques dans les entreprises, nous avons limité les entretiens à une heure, ce qui semblait acceptable pour les répondants et correct pour approfondir certaines expériences vécues. Cette durée a été idéale pour certains répondants peu loquaces et ayant du mal à développer leurs ressentis, mais elle s'est aussi parfois révélée insuffisante. Nous avons privilégié le respect de notre engagement en termes de durée annoncée, afin de maintenir une relation de confiance avec le répondant et ne pas nuire à son activité. Certains avaient des rendez-vous juste après, d'autres devaient partir sur chantier, etc. Cette démarche nous a donc conduite quelquefois à l'abandon de certains items, en conservant la profondeur attendue d'une telle méthodologie de récolte de données, plutôt que de chercher à tout aborder de façon superficielle. Dans quelques rares cas où les répondants avaient l'envie et la possibilité de prolonger le partage de leur expérience, les entretiens ont pu se poursuivre au-delà. Les entretiens se tenant principalement en périodes creuses, et notamment en hiver, il pouvait arriver que les répondants ne reprennent pas leur activité professionnelle après notre entretien (tombée de la nuit, absence de chantier, etc.). C'est pourquoi certains entretiens ont pu se prolonger au-delà de l'heure prévue, mais parfois en échanges plus informels et non enregistrés, à la demande des répondants.

De par le fait qu'il aille en profondeur, l'entretien phénoménologique pose des questions d'éthique. Le répondant, averti des objectifs de l'étude et des modalités (enregistrement et anonymat quand il y a lieu) doit donner son consentement avant l'entretien pour que celui-ci soit réalisé. Tout est mis en place pour assurer la confidentialité aux répondants : les

informations "sensibles" ne sont divulguées, les données récoltées ne sont utilisées que dans un cadre académique, les informations pouvant permettre de reconnaître le répondant (nom de chantier, de ville, d'entreprise, etc.) sont modifiées. Ainsi, avant de démarrer nos entretiens, nous rappelons à chaque répondant le caractère anonyme et enregistré de l'entretien, et insistons sur le fait que nous cherchons à comprendre leur avis et leur vécu personnel, qu'ils ne seront pas jugés et qu'il n'y a pas de « bonne réponse », mais juste leur réponse. Nous les invitons également à nous raconter des situations réelles en guise d'exemple dès le début de l'entretien, mais nous les relançons également fréquemment par l'exemple. En mettant l'accent sur des évènements précis, nous cherchons à saisir des descriptions concrètes et précises de l'expérience vécue, sans généralisation ni abstraction.

*** Avez-vous un exemple de savoir-faire acquis sur le terrain et qui aurait vraiment changé votre façon de faire par la suite ?**

Il y a un truc qui m'a vraiment marqué, c'est la débroussailleuse. Quand tu commences à faire de la débroussailleuse, tu commences, tu fais des trous partout, et puis après tu en fais des heures et des heures, tu en fais sur des talus, *et cætera*, tu en fais partout, et sur un de mes chantiers, à un moment donné, pour filer un coup de main, j'ai dû passer la débroussailleuse avec les gars, et bah tu voyais que le résultat que moi j'avais fait et le résultat des autres, ce n'était pas du tout la même chose. […]

Exemple de relance par l'exemple (entretien OL)

Tous nos entretiens se sont déroulés en 4 parties, et ce, dès le début. Seul le guide d'entretien a été amené à évoluer au fil des salves d'entretiens.

Tout d'abord, une introduction dans laquelle nous invitons les répondants à se présenter comme ils l'entendent, puis à les guider vers une description de leur parcours scolaire et professionnel, actuel et passé. Cette phase dure environ 5-7 minutes. Elle permet de libérer la parole du professionnel et de nous approprier le parcours du répondant pour pouvoir s'y référer par la suite.

Ensuite, nous entrons dans notre guide d'entretien. Nous évoquons successivement les différents axes que nous avons identifiés en amont. Nous cochons les notions dès lors que nous jugeons qu'elles ont été suffisamment abordées. Notre guide d'entretien se veut extrêmement flexible, il n'y a pas d'ordre prédéfini et il s'adapte le plus possible au discours du répondant, pour permettre au maximum de rebondir sur ce qui vient d'être dit. De plus, nos questions s'adaptent au répondant : selon le poste qu'il occupe et les responsabilités qu'il a, que nous ne

connaissons pas précisément avant de commencer l'entretien. Cette variabilité dans les questions posées et leur formulation dépendent principalement de la présence du répondant sur le terrain, des activités qu'il gère (secteur entretien ou création, gestion du matériel, des commandes, des équipes, etc.) et du type d'acteur avec lequel il est en contact (fournisseurs, clients privés, publics, etc.). Notre écoute se doit d'être particulièrement active pour pouvoir capter ces informations et relancer pertinemment l'entretien. Nous prenons quelques notes pour nous aider dans cette écoute active (voir annexe 2.).

***Comment percevez-vous cette loi ?**
D'un côté je trouve que c'est une bonne chose […]. Quand on voit les résultats à la mairie de Paris, c'est compliqué de critiquer.
***Et c'est quoi le résultat à la mairie de Paris ?**
Depuis qu'ils ont arrêté les traitements, ils ont plein d'espèces végétales et animales qui reviennent, eux ils ont du recul, ça fait 5 ans. Après, il faut être un peu obtus pour ne pas reconnaître que le phyto ce n'est pas forcément bon, ni pour la nature, ni pour la santé.
***Vous trouvez que c'est une bonne chose qu'il y ait un retour de ces espèces ?**
Oui, ça veut dire que la nature reprend ses droits. […] Il va quand même falloir une armée de mecs qui vont devoir être là pour désherber, que ce soit au chalumeau, à l'eau chaude, il va falloir le faire. Ce n'est pas comme le traitement total où on passe une fois et on est tranquille pour un an.
***Pour vous, ces méthodes sont moins efficaces ?**
…

Exemples de relances (entretien PA)

Nous nous sommes efforcée de nous reposer au maximum sur les propres mots et phrases du répondant pour poser des questions de relance afin de rester libres de préjugés conceptuels. Ainsi, nous avons tenté au maximum de ne pas employer les termes d'innovation et de tradition afin de voir dans quelle mesure ces termes apparaissaient de manière spontanée dans le discours des répondants. Lorsqu'ils n'ont pas été évoqués, nous avons posé ces questions à la fin de cette troisième phase afin qu'ils ne contaminent pas le reste de l'entretien. De même, nous avons essayé d'éviter les « pourquoi », dont les réponses ne permettraient pas de traduire l'expérience vécue, mais n'aboutiraient probablement qu'à des tentatives de rationalisation des pensées et des actes des répondants. L'étude *a posteriori* de nos retranscriptions d'entretiens montre que nous sommes parfois tombée dans ce travers, mais nous avons essayé de nous en défaire autant que possible. Cette phase est la partie la plus importante de nos entretiens et dure en moyenne 45-50 minutes.

Nous tentons ensuite d'ouvrir le discours et laisser la place à des items non programmés dans le guide d'entretien. Nous proposons d'ouvrir sur l'avenir de leur entreprise, du secteur, leurs espérances. Et nous leur proposons finalement d'ajouter ce qu'ils désirent en rapport avec leur environnement professionnel et qu'ils n'auraient pas eu l'occasion de nous faire partager au cours de notre entretien. Cette phase peut parfois s'avérer très courte et guère contributrice, 1-2 minutes, mais dans d'autres cas, elle peut amener à d'autres idées et nous amener à relancer quelques questions, ce qui peut aisément prolonger l'entretien de 8-10 minutes.

***Pour conclure, peut-être souhaiteriez-vous aborder des choses que je n'ai pas pensé à vous demander sur l'innovation dans la filière paysage ?**
Non bah, l'innovation en paysage, c'est ce que j'ai dit tout à l'heure, que j'avais exprimé clairement au congrès à Toulouse, disant que l'innovation, ça ne s'adressait pas seulement au hi-tech et aux métiers de la haute technologie. […] Aujourd'hui, on est en train, et c'était le thème de notre séminaire de bureau, d'essayer de réfléchir à ce que sera notre métier avec le digital, d'ici 5 à 10 ans.

***Comment voyez-vous cet avenir ?**
Je ne sais pas, mais peut-être qu'avec cet outil-là [montre son Smartphone], j'arriverai à mettre en place ma tondeuse robotisée dans mon jardin, comme je lui demanderai d'éclairer et de mettre l'arrosage automatique en route. Ce qu'on disait l'autre jour, c'est que Google sera capable, avec son satellite, d'aller dire, tel végétal, comment il s'appelle, j'ai oublié son nom dans mon jardin, voilà comment on l'a vu il y a 15 jours.

***Il y a 15 jours ?**
En fait on a fait un séminaire chez BETC, c'est une émanation d'AVAS, et c'est la plus grosse agence de pub en France, et en fait, aujourd'hui, ils en viennent à ça. […] Donc ça, ce sera une de mes dernières batailles pour essayer de faire avancer la recherche en école d'ingénieur quoi. Surtout qu'on a un bel outil à l'ITIAPE, à l'ISA, donc il faut en profiter.

***Et un pôle de recherche et développement dans votre entreprise, c'est pour demain ?**
C'est même déjà pour hier, sauf qu'on manque un peu de place et de temps encore une fois. […] Et puis, une autre sur le jardin nourricier sur ballots de paille, mais là, plus à titre pédagogique et à développer dans les écoles.

***Vous développeriez ces projets seul, ou encore une fois avec des collègues ?**
Ça peut s'associer dans l'avenir à De Natura […] il y aurait plein de choses à faire.

***Vous ne garderiez donc pas forcément ces idées pour vous ?**
Encore une fois, si on veut donner une belle ampleur au projet et qu'on en parle, ça a plus de sens de les développer.

***La visée n'est pas d'obtenir un avantage concurrentiel ou un bénéfice supplémentaire ?**
Bah, c'est-à-dire que le concurrentiel, il peut toujours exister, à la seule différence c'est qu'il faut avoir eu l'idée et être capable de la mettre en place rapidement. Une fois qu'on a tout mis en place, qu'on a tout cogité, piquer l'idée c'est toujours facile, mais ce n'est pas le tout de

piquer l'idée, il faut la mettre en œuvre. Je n'ai pas peur de la concurrence, je n'ai pas de problème avec ça.

Exemple d'ouverture contributrice (entretien FP)

Finalement, en guise de conclusion, nous demandons aux répondants de nous recommander d'autres personnes à interroger et nous récupérons leurs contacts. De même, nous proposons aux répondants de conserver leurs coordonnées afin de leur partager nos travaux à leur issue, ce qui a toujours été très bien accueilli.

2.4.2. L'observation participante

L'observation directe est une méthode de récolte de données limitant les biais rétrospectif et communicationnel. Lorsque le chercheur joue un rôle dans ce qu'il observe, l'observation est dite « participante ». Pour Jorgensen (1989), ce mode de collecte suppose que le phénomène d'investigation ait lieu dans un contexte du quotidien auquel le chercheur puisse accéder. Dans notre cas, la participation était une nécessité pour permettre l'accès à l'observation, d'où l'adoption de ce mode de collecte.

Les observations participantes réalisées dans le cadre de notre travail de thèse s'inscrivent dans la méthode du cas étendu. Etendu car l'étude s'étend dans la participation, le temps et l'espace, le processus et théoriquement (Burawoy, 1998).

Pour décrire et relater le déroulement des observations réalisées, nous prendrons la liberté d'employer la première personne du singulier dans un but de lisibilité.

- Observation n°1 : Stage de 3 semaines au sein de l'UNEP en 2015

J'ai commencé à m'impliquer aux côtés de l'UNEP au commencement de ce travail de thèse, dans le cadre d'un stage. Dans le passé, j'ai travaillé dans des entreprises de paysage à différents postes allant d'ouvrier à ingénieur. Cette connaissance du champ m'a permis de pouvoir accéder à ce stage en renvoyant des signaux de proximité cognitive (Gherardi, 2008) : je possède le même vocabulaire qu'eux, je connais les problématiques du secteur, etc. Les acteurs au sein de l'UNEP savaient qu'ils pouvaient me parler en termes techniques et qu'il n'y aurait pas de problème de compréhension.

La position d'étudiante stagiaire présentait un avantage double. Tout d'abord, j'ai pu accéder à un « magma » de données très hétérogènes (Dumez, 2013). J'ai participé à toutes sortes de réunions, parfois confidentielles, toujours en lien avec l'innovation, auxquelles tout autre statut

m'aurait empêchée d'accéder. Je pouvais poser des questions et les acteurs prenaient le temps de me répondre pour m'expliquer. La position d'apprenant amène une volonté de transmission chez les acteurs. Les échanges, quotidiens donc répétés, cette volonté de transmettre, la confiance qui s'est développée entre les acteurs et le chercheur, ont permis de tirer des données plus riches que ne l'auraient permis des entretiens. De nombreux documents stratégiques, qui seront abordés plus en détail dans la partie suivante sur les données secondaires, ont ainsi pu m'être partagés. L'observation participante a permis de dépasser la dimension déclarative, de dépasser certains biais, tel que celui de la désirabilité, pour me concentrer sur les actions et les interactions entre les différents acteurs.

De plus, même si les acteurs savaient au début du stage que l'objectif était celui d'une recherche, c'est le statut d'étudiant stagiaire qui a orienté le quotidien du chercheur au sein de l'UNEP. Nos tâches ont principalement été d'assister la chargée de « mission innovation » et ainsi de participer à son quotidien, percevoir les relations avec les autres acteurs, les activités qu'elle réalise et les difficultés qu'elle rencontre. Le rôle du chercheur était d'aider, mais le statut permettait de ne pas avoir de contraintes de travail trop lourdes, ni d'objectifs de performance. Cela a permis de ne pas être trop impliqués temporellement, ce qui aurait pu m'éloigner de l'objectif de recherche ; ni affectivement dans le travail, c'est-à-dire que l'observation participante m'a permis de voir ce qui se passait de l'intérieur de l'institution mais n'a pas conduit à une compassion trop importante (Mitchell, 1993). La condition ethnographique du chercheur en sciences sociales est parfois décrite comme un « handicap » (Burawoy, 1998, p. 5). L'existence même du chercheur en sciences sociales dans le monde qu'il étudie l'amène indéniablement à être absorbé par celui-ci. Le chercheur s'efforce de comprendre un monde qu'il déstabilise par sa présence, sa génération de théorie, etc. J'ai ainsi tenté de trouver l'implication la plus adéquate possible pour que ma présence soit la plus discrète et la moins perturbatrice : je réalisais le travail demandé pour soutenir la chargée de mission, mais je n'étais pas force de proposition ou proactive vis-à-vis de cette mission. J'ai cherché à rester au maximum à l'écoute.

Ma mission principale a été d'analyser, pour le compte de la commission innovation de l'UNEP, les derniers mémoires de fin d'études d'apprentis ingénieurs du centre de formation ISA (Lille) afin d'identifier les problématiques actuelles des entreprises de paysage. Une synthèse des résultats obtenus est présentée en annexe 3.

- Observation n°2 : Atelier de co-design de 3 mois mandaté par l'UNEP

L'UNEP fait de l'innovation son fer de lance depuis quelques années et lança un projet de co-design en concertation avec la Commission innovation. Ce projet, inscrit dans un dispositif Adicode (Ateliers De l'Innovation et du CODEsign)[23], a duré trois mois et visait la conception d'un système d'arrosage connecté et intelligent. Ce projet fait l'objet de l'étude de cas présentée dans l'article 4. Le commanditaire du projet était l'UNEP et l'équipe projet se constituait d'étudiants d'écoles d'ingénieurs du groupement Yncréa (HEI-ISA-ISEN). Différents acteurs ont été plus ou moins impliqués tout au long du projet : des formateurs des écoles, des professionnels du paysage ou de l'arrosage, des usagers, etc. J'ai pu participer au projet grâce au fait que j'ai moi-même été étudiante dans ce groupement d'écoles et que j'avais tissé de bonnes relations avec l'UNEP lors de mon stage effectué l'année précédente. Cette observation m'a permis de suivre le projet au plus près et considérer l'ensemble des acteurs, plus ou moins formels, ayant participé au projet, voir les éventuels leviers ou freins en présence, etc. Les enregistrements et les comptes rendus des réunions hebdomadaires ont été conservés comme données secondaires à analyser, et un journal de bord quotidien a été réalisé tout au long de l'observation (voir en annexe 6 un extrait de celui-ci).

2.4.3. La récolte de données secondaires

Les données secondaires sont des données déjà existantes, qui peuvent être internes à des organisations (documents de contrôle de gestion, comptes rendus de réunions, etc.) ou externes (publications scientifiques ou professionnelles, presse grand public, forums de discussion, etc.). L'objectif visé lors de la génération et l'établissement écrit de ces données était autre que ce pour quoi elles sont utilisées par le chercheur. Ainsi, les données de sources secondaires sont réutilisées pour un autre usage que l'objectif premier qu'elles visaient à remplir.
Cela ouvre de nombreuses critiques (Baumard, Ibert, 2014) : la fiabilité, l'objectivité des données, etc. La réutilisation de données qualitatives peut être perçue comme un détournement, qui implique pour le chercheur secondaire une absence de rapport au terrain et au contexte.

[23] « *Les activités pédagogiques, de recherche et d'expertise autour de la co-élaboration d'innovations, du codesign et du management de l'innovation, portées par Yncréa Hauts-de-France sont regroupées dans un dispositif global, promu autour d'une marque commune : ADICODE. Les Adicodes sont associés à des espaces spécifiques : espaces ADICODE et centre de codesign. Leurs aménagements sont conçus pour favoriser le travail co-élaboratif* », http://www.yncrea-hautsdefrance.fr/adicode/cest-quoi.html, consulté le 15 mars 2018.

Malgré les limites que ces données soulèvent, elles ont la capacité d'offrir un élément de triangulation. Il n'est pas question ici de les utiliser seules, mais de comparer ces données secondaires avec les données primaires, générées par le chercheur lors d'entretiens ou d'observations.

Les données que nous avons employées sont, tout d'abord, des articles tirés de la presse professionnelle, qui nous ont permis une contextualisation du terrain de recherche dans le cadre règlementaire dans lequel il s'inscrit pour le chapitre 6 (voir annexe 13), ainsi que des documents et enregistrements liés à la participation à des évènements professionnels.

Tableau 3 : Participation à des évènements organisés dans le secteur du paysage

Nom de l'événement	Type	Date	Lieu	Organisateur
"Innover dans la gestion des espaces publics sans pesticides"	Conférence	26/11/2014	Paris	Plante & Cité
Réunion de programmation budgétaire 2015	Réunion	12/03/2015	Paris	Conseil Stratégique Interprofessionnel de l'Innovation (Val'hor)
Immersion au sein du syndicat professionnel	Stage	02/03/2015 21/03/2015	Paris	UNEP
Forum ITIAPE	Colloque étudiant	23/04/2015	Lille	ISA pôle paysage
Comment une entreprise de paysage peut-elle concrètement mettre en place un processus d'innovation ?	Réunion	26/06/2015	Paris	UNEP
Groupe de travail économie management	Groupe de travail	02/07/2015	Angers	Plante & Cité
Paysalia	Salon professionnel bisannuel	01-02/12/2015	Lyon	UNEP
Forum ITIAPE	Colloque étudiant	15/01/2016	Lille	ISA pôle paysage
Journées d'ASTREDHOR 2016 (suivi des conférences en direct sur Internet)	Colloque interprofessionnel	20/01/2016	Paris	Astredhor
Adicode sur l'arrosage connecté	Activité de co-design	02/2016 au 18/04/2016	Lille	UNEP / Groupe HEI, ISA, ISEN
Réunion de lancement Forum ITIAPE 2017	Activité de co-design	09/05/2016 et 13/05/2016	Lille	ISA pôle paysage
Géochanvre : une innovation en génie végétal	Soutenance de mémoire de fin d'études d'ingénieur	30/08/2016	Lille	ISA pôle paysage
Paysalia	Salon professionnel bisannuel	06-07/12/2017	Lyon	UNEP

La récolte de documents internes à l'UNEP a aussi été réalisée grâce à un stage de 3 semaines en 2015 et supporte notre analyse du champ organisationnel. Parmi les données secondaires les plus utiles à notre recherche, nous avons collecté l'ensemble des comptes rendus des réunions de la commission innovation depuis sa création en 2013, et un interlocuteur privilégié au sein de l'organisation continue à nous partager ces précieuses informations aujourd'hui encore. Ces comptes rendus révèlent les réflexions les plus récentes d'entrepreneurs particulièrement innovants dans ce métier décrit comme traditionnel.

En vertu de l'épistémologie interprétative retenue, une description dense des cas est attendue. Le format « par essais » de notre travail doctoral ne permettant pas d'offrir un fort niveau de détail dans les différents chapitres, l'apport de données secondaires est proposé en annexe pour chaque cas pour permettre une meilleure compréhension du contexte des cas. Des données secondaires sont ainsi collectées et employées à titre d'illustration, mais ne participent pas directement à l'analyse : pétition, communiqué de presse, articles de loi, etc. Ces sources ont été collectées entre le moment de la collecte des données primaires et celui de la rédaction des travaux de recherche. Cela permet à la fois de laisser place au travail d'interprétation au cours de la collecte, tout en permettant une compréhension plus complète des interrelations en jeu dans les cas au moment de la rédaction.

Toutes ces collectes de données, par entretiens, observation ou documents secondaires, ont été réalisées en prenant des précautions particulières que nous présentons maintenant.

2.5. Analyse des données recueillies

Notre recherche s'inscrit dans le paradigme interprétativiste. Comme nous l'avons précédemment décrit, l'objectif de la recherche est la compréhension de phénomènes artificiels à travers la compréhension des acteurs. Seule l'expérience vécue est connaissable et c'est ce que les méthodes de récolte de données déployées nous ont permis d'atteindre. Enfin, rappelons que ce paradigme épistémologique reconnaît une certaine dépendance entre le chercheur et son objet d'étude.

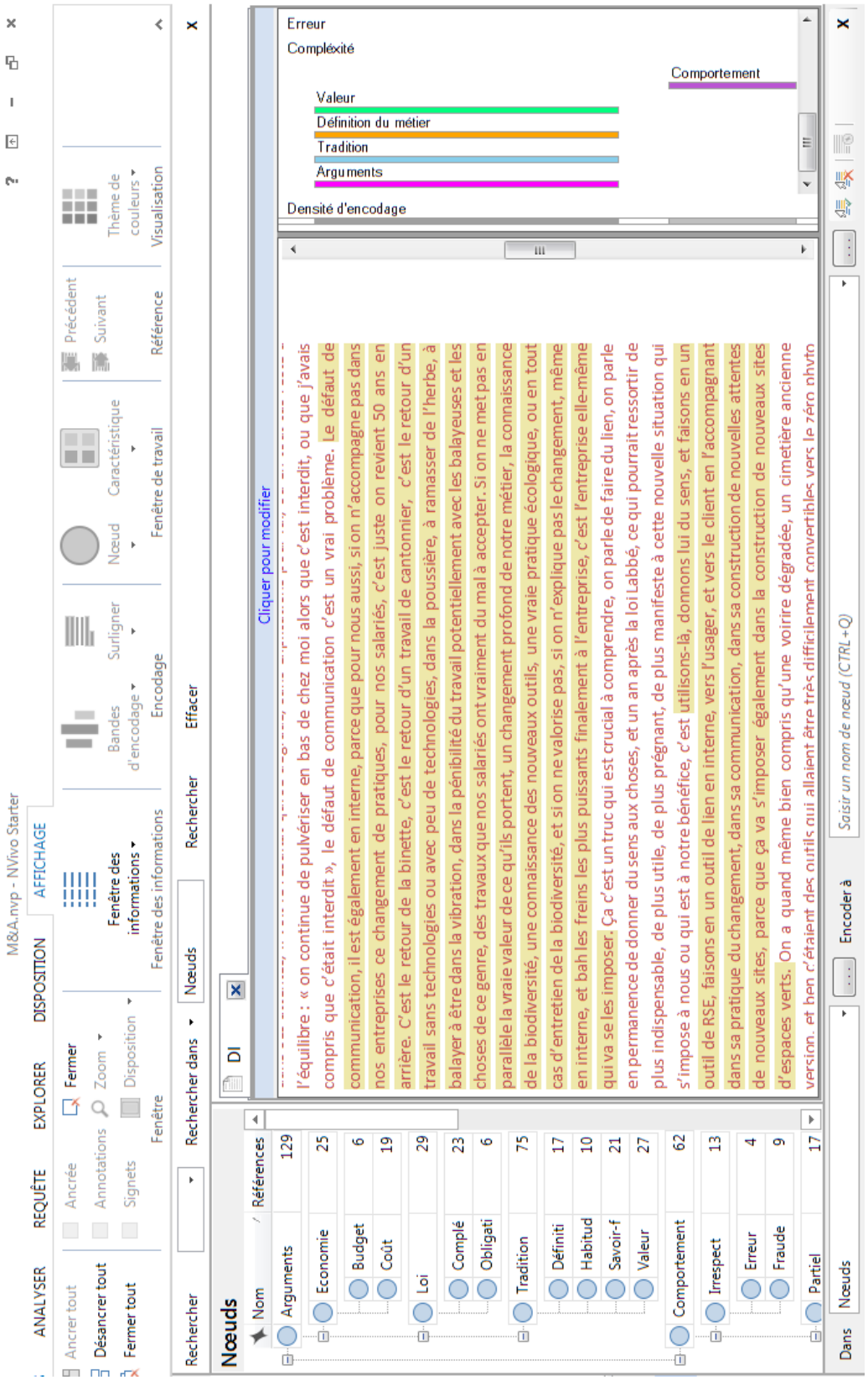
À l'issue de la retranscription complète des entretiens conduits, nous obtenons un corpus conséquent que nous devons analyser. Seuls les extraits d'entretiens respectant les deux critères de Lincoln et Guba (1985) ont été utilisés : l'extrait doit aider à la compréhension au regard des questions de recherche posées ; l'extrait doit être interprétable en l'absence d'informations

additionnelles. Nous avons procédé à un codage des données, qui « *consiste à découper les données en unités d'analyse, à définir les catégories qui vont les accueillir, puis à placer les unités dans ces catégories* » (Allard-Poesi, 2003, p. 246). Il s'agit d'un processus de réduction des données (Miles, Huberman, 2005) destiné à soutenir l'interprétation et à favoriser la construction théorique. Le chercheur peut opter pour un codage *a priori*, à travers lequel il affecte ses unités d'analyse à des catégories prédéfinies issues d'un cadre théorique ou, à l'inverse, préférer un codage ouvert à travers lequel les catégories émergent de l'examen approfondi des données brutes (Gavard-Perret, Helme-Guizon, 2012).

Dans notre cas, nous avons utilisé le logiciel Nvivo 11 pour trier chaque unité d'analyse, les phrases ou paragraphes, en fonction de leur contribution aux différentes questions de recherche posées, qui correspondent donc à différents niveaux d'analyse. Ensuite, nous avons regroupé ces extraits par question de recherche et avons réalisé un codage descriptif, *in vivo*, très proche des termes employés par les répondants (Miles, Huberman, 2005). Cela permet de créer des catégories sans appui théorique initial, et d'entamer une réflexion sur les théories auxquelles ces premiers faisceaux de codage pouvaient contribuer. Des comparaisons entre codes regroupés au sein d'une même catégorie ou dans d'autres catégories ont été réalisées pour réduire le risque de surinterprétation des données (Strauss, Corbin, 1990).

Nous avons donc envisagé une ou plusieurs grilles d'analyse théorique et avons réorganisé une nouvelle salve de collecte, avec ces différentes idées en tête, pour approfondir ces différents aspects. Là encore, nous avons retranscrit ces entretiens et avons tenté différents codages, en fonction des différentes théories envisagées. Les moins convaincantes ont été abandonnées. À l'issue de ce codage intégral du corpus, les codes stabilisés ont été explicitement définis et tous les extraits ont été recodés à la lumière de cette clarification.

Figure 18 : Exemple de codage final destiné à répondre à la troisième question de recherche (chapitre 6)



2.6. Critères de rigueur de la recherche

Le chercheur doit apporter une traçabilité sur les mécanismes génératifs de connaissance (de La Ville, 2000) grâce à la clarification des mesures prises pour assurer la scientificité de la recherche. Alors que la recherche quantitative parle de critères de validité, Lincoln et Guba (1985) distinguent plutôt des « critères de rigueur » en recherche qualitative : la véracité – *Comment s'assure-t-on de l'exactitude des résultats ?*, l'applicabilité – *Peut-on généraliser les résultats obtenus ?*, la consistance – *Peut-on obtenir des résultats analogues en reproduisant le processus d'investigation ?*, et la neutralité – *Les résultats obtenus sont-ils exempts de biais ?*

2.6.2. Véracité : Comment s'assure-t-on de l'exactitude des résultats ?

La véracité des résultats dans les recherches qualitatives s'apparente à leur crédibilité (Lincoln, Guba, 1985). En effet, la posture interprétative ne cherche pas à comprendre la réalité mais la perception de cette réalité au travers des acteurs interrogés. Selon Avenier et Thomas (2015), la justification de la qualité des études de cas en recherche interprétative passe par la justification de la validité en se référant aux trois critères de Sandberg (2005) ; les validités communicative, pragmatique et transgressive, qui permettent de garantir la véracité de la recherche.

- La validité communicative

La récolte des données passe par la communication, laquelle présente des limites. En effet, qu'il s'agisse du moment de la récolte des données ou de leur analyse, les limites de la communication peuvent modifier le message d'origine et trahir la réalité.

Tout d'abord, il s'agit de s'assurer qu'il y a une bonne compréhension entre le chercheur et le répondant lors de la réalisation des entretiens. Dans notre cas, la maîtrise du langage professionnel s'est révélée être un atout indéniable, mais non suffisant. Nous avons parfois reformulé certaines questions dont la réponse semblait incohérente, et avons très régulièrement demandé aux répondants d'illustrer leurs propos d'exemples vécus.

Ensuite, au moment de l'analyse des retranscriptions des entretiens, nous avons recherché une interprétation cohérente, c'est-à-dire, capable d'éclairer chaque partie de l'entretien indépendamment, mais également en cohérence avec l'entretien dans son intégralité. Le fait

d'avoir codé plusieurs fois nos données, sous des prismes théoriques différents, nous a permis de garantir cette cohérence en écartant des interprétations inadéquates.

Enfin, Sandberg (2005) insiste sur le fait que la validité communicative passe par la confrontation de nos résultats à d'autres chercheurs et à des professionnels, car c'est « *le jugement intersubjectif qui détermine si l'affirmation originale de la connaissance du chercheur est vraie* » (p. 56). De même pour Lincoln et Guba (1985), qui indiquent que la crédibilité des résultats obtenus passe nécessairement par la validation de ceux-ci par les acteurs impliqués dans le phénomène étudié. Cela permet en effet de limiter les biais liés à l'interprétation.

Tout d'abord, nous avons présenté nos résultats de recherche tout au long de la thèse lors de divers séminaires doctoraux, en interne au laboratoire d'accueil ou en externe, et lors de conférences (AIMS, ISBE et AEI). Les retours de l'assistance ont été contributeurs pour faire évoluer les résultats de notre recherche de façon plus valide.

L'aide d'autrui peut s'avérer intéressante pour pallier les biais de l'interprétation. La démarche d'interprétation implique, en effet, certaines difficultés. En effet, la quantité de données peut amener à une certaine surcharge (Sadler, 1981) : la longueur de la tâche et les limites de la mémoire mènent à certains oublis (Thompson et al., 1989). Enfin, la tâche de codage peut être bloquée par le doute quant à l'étiquetage à attribuer (Thompson et al., 1989). Nous avons conscience également d'un biais possible, induit par cette méthode, sur le poids des données perçu par le chercheur. Cela se traduit par une tendance à valoriser certaines données ; les données neuves (Sadler, 1981) ou « colorées » (Kahneman, Tversky, 1972), c'est-à-dire valoriser des anecdotes marquantes mais très locales (biais holistique), valoriser la parole de répondants qui s'expriment bien (biais d'élite), valoriser des évènements auxquels le chercheur a assisté ou participé, etc. Le codage peut souffrir des premières impressions du chercheur (Sadler, 1981), qui amènent à se concentrer sur certains aspects de la transcription tout en n'en voyant pas d'autres (Thompson et al., 1989), c'est-à-dire une tendance inconsciente à ne pas voir ce qui infirme nos idées ; ou au contraire, une tendance à mettre de côté notre propre vision, et sur-assimiler les explications des répondants (Miles, Huberman, 2005).

La nature de l'aide à l'interprétation entre chercheurs peut relever du double codage, qui vise à relier concepts et données (Mbengue et al., 2014) ; du groupe d'interprétation, qui vise à se détacher des concepts pour se concentrer sur le vécu du répondant (Thompson et al., 1989) ; ou de façon plus informelle, solliciter un collègue pour mettre en exergue les effets de site sur le

chercheur ; « *un autre chercheur* [voyant] *souvent beaucoup plus rapidement où et de quelle façon un chercheur de terrain est induit en erreur* » (Miles, Huberman, 2005, p. 479). Outre quelques échanges informels véritablement contributeurs avec certains chercheurs dans et hors du laboratoire d'accueil, nous avons surtout opté pour la mise en place d'un groupe d'interprétation. Un groupe d'interprétation est composé du chercheur et d'autres personnes qui connaissent la recherche phénoménologique existentielle, sans pour autant en être experts. De même, il n'est pas nécessaire aux membres du groupe d'avoir des connaissances sur le phénomène étudié. La difficulté à former un tel groupe réside dans la possibilité de trouver des chercheurs susceptibles de consacrer du temps et des efforts pour interpréter une série d'entretiens. L'objectif du groupe est d'appréhender les expériences décrites dans les retranscriptions des entretiens pour identifier d'éventuelles surinterprétations du chercheur. Nous avons mis en place ce groupe d'interprétation en avril 2017, au cours de notre troisième salve d'entretiens, pour confronter nos interprétations à certains collègues du laboratoire de recherche dans lequel nous réalisons ce travail de thèse. Le cadre de réunions mensuelles d'un « groupe innovation » au sein du laboratoire était une bonne occasion d'exposer notre travail d'interprétation à des chercheurs présents et disponibles sur le créneau dédié d'une heure. Ce groupe s'est composé de doctorants, de maîtres de conférences et de professeurs des Universités.

En pratique, les membres du groupe ont à leur disposition la transcription de l'entretien et toute l'interprétation proposée par le chercheur. Chaque interprétation est toujours évaluée en se référant à la transcription. Dans notre cas, pour des questions de faisabilité, nous n'avons proposé que des extraits longs, pertinents face à la question de recherche sous-tendue, avec notre codage descriptif correspondant (voir tableau 4).

Ces échanges ont été l'occasion de modifier la granulométrie de l'analyse (certains codes ont été jugés trop fins, et difficiles à regrouper entre eux ; tandis que d'autres codes semblaient larges et peu explicites) et évacuer certains codes qui ne répondaient pas véritablement à la question de recherche. Ce groupe d'interprétation n'a pas permis de passer en revue toute l'interprétation du chercheur, mais d'effectuer certains réajustements qui se sont révélés particulièrement utiles pour analyser les données.

Tableau 4 : Extrait de l'analyse fournie au groupe d'interprétation (24 avril 2017)

Comment les professionnels d'un métier traditionnel peuvent-ils réagir en cas de turbulence contextuelle majeure ? Le cas de la loi Labbé (LAB)

Nom	Verbatim	Description	Code
DF	Moi, j'aime beaucoup la profession, j'ai un souci de l'environnement, alors tout le monde dit « Bah oui, c'est toujours du blablabla vis-à-vis du client », il y a un peu de vrai, mais j'ai une petite ferme sur laquelle je fais du compostage avec tous mes déchets, et ça repart dans la ferme, c'est une ferme qui est Bio, tout ça pour dire que c'est une gestion un petit peu de l'environnement, les produits phytosanitaires on essaie de moins en moins, il n'y a plus que le petit désherbant total qu'on utilise, c'est la seule chose, mais c'est vrai que l'environnement on essaie… là j'ai acheté un désherbeur thermique, je suis archi déçu. Mais je l'ai acheté parce que je fais l'expérience chez moi avant de le proposer, si un client le veut, je lui dirais le coût, bien sûr, c'est prohibitif, impressionnant.	Réduction des pesticides Conservation d'un produit Investissement dans l'innovation	REDU CONS INNO
DF	On a atteint un plafond, on sent maintenant que la progression est moindre. Toutes les lois… Je peux vous parler du Certiphyto aussi, l'audit à 900€, les trois jours de formation décideurs, vous vous rendez compte, c'est un coût énorme pour une entreprise, pour un chiffre d'affaires annuel souvent, et j'en ai parlé à des collègues qui sont d'accord avec moi, je ne facture pas plus de 200 ou 300€ par an, c'est peanuts. L'entreprise, avec les formations, il y a eu quelques aides, pas toutes, pour les salariés, pour information… C'est un coût initial de plusieurs milliers d'euros, c'est énorme. Et on a la même législation qu'un agriculteur qui va épandre 500kg ou 2T de pesticide à peu près, c'est complètement fou. Alors que l'idée est bonne au départ, c'est de diminuer les intrants phytosanitaires, la profession a bien joué le jeu parce que les chiffres, on a déjà atteint, on devait diminuer de 50%, on a déjà dépassé haut-la-main, ça c'était les chiffres qu'on nous a donné l'année dernière, on a vraiment… Mais malgré ça, on a encore toutes ces tracasseries	Réduction des pesticides	REDU
RA	La dernière grosse règlementation c'est quand même sur les produits phytosanitaires et c'est quand même intéressant de savoir comment je l'ai su… Par les fournisseurs je pense, qui m'ont dit « attention, ecophyto, 2018 machin ». Et puis voilà, après une fois qu'on a ce peu d'informations, on va un peu à la recherche quoi.	S'informe	INFO

Enfin, pour assurer cette validité communicative, nous avons confronté certains de nos résultats à des professionnels comme suggéré par Sandberg (2005). Nous avons exposé notre travail lors d'une conférence donnée lors d'un forum étudiant, Forum ITIAPE (ISA pôle paysage), en janvier 2016, et intitulé : « L'innovation, l'énergie d'une filière », qui regroupait des étudiants ingénieurs en apprentissage en entreprise, des formateurs et des entrepreneurs du paysage. La conférence ayant été filmée par les organisateurs de l'évènement, nous avons pu opérer une retranscription complète (voir annexe 4) des réactions suscitées par les premiers résultats de notre recherche et avons pu les prendre en compte pour la suite.

- La validité pragmatique

Les répondants peuvent décrire leur expérience vécue de manière faussée. La validité pragmatique permet d'assurer que les témoignages recueillis concordent avec les évènements réellement vécus. Grâce à l'intégration de documents internes à l'UNEP dans notre étude et à la réalisation d'observations participantes, nous avons pu garantir cette validité pragmatique. En ce qui concerne les études empiriques qui se concentrent davantage sur les entretiens d'acteurs, nous avons tenté de garantir la validité pragmatique en demandant fréquemment d'illustrer les propos d'exemples réels et récents, ce qui a permis aux répondants de préciser leur discours et de valider qu'il n'était pas faussé.

- La validité transgressive

La recherche de véracité encourage le chercheur à examiner des interprétations cohérentes et sans équivoque de l'expérience vécue, ce qui peut conduire le chercheur à ignorer les diverses formes d'ambiguïté, de complexité et de multiplicité dans le vécu (Sandberg 2005). La recherche ne doit pas tenter de faire coïncider théorie et matériaux empiriques, auquel cas, le risque de circularité est important et ne contribue que peu théoriquement. Le chercheur préfèrera s'attarder sur ce qui bouscule ou réfute la théorie afin de pouvoir la rectifier, mais doit surtout faire discuter des théories rivales pour éclairer des faits (Dumez, 2013). Ces bouleversements sont omniprésents dans notre codage, et nous avons pu observer que, aussi étonnant que cela puisse paraître, les mêmes raisons qui conduisent à un certain comportement peuvent conduire à un comportement contraire. Par exemple, concernant l'utilisation de pesticides chimiques, nous avons identifié, que ceux qui continuent d'en utiliser ne sont pas intéressés par la prise en compte de l'écologie dans leur pratique du métier, mais, de façon paradoxale et étonnante, quelques répondants ont justifié la poursuite de l'usage des pesticides chimiques par leur fort attachement à l'écologie (les méthodes alternatives, même si elles ne polluent pas les sols, produisent des gaz à effet de serre, augmentent l'introduction d'espèces envahissantes, etc.). Chacun de nos codes est ainsi doté d'un attribut (+ ou -), qui permet d'envisager des expériences contradictoires.

2.6.3. Applicabilité : Peut-on généraliser les résultats obtenus sur une étude particulière ?

La visée compréhensive d'un terrain de recherche spécifique n'a pas vocation à produire des résultats généralisables. Les résultats attendus sont d'ordre idiographique. Cependant, une confrontation *a posteriori* de la conceptualisation est envisageable si la typologie d'un autre contexte est proche du contexte étudié, ce qui permettrait un transfert cas à cas. Le transfert cas à cas concerne l'utilisation des résultats d'une étude à un contexte différent de celui initialement et s'apparente à une forme de transférabilité au sens de Lincoln et Guba (1985).

Pour déterminer la possibilité d'un tel transfert, Koenig (2006) invite à porter un jugement sur la parenté des contextes. Passeron (2006) suggère que la parenté de contexte repose sur des régularités sociologiques argumentées, c'est-à-dire des analogies dans la typologie des contextes. Ce jugement ne peut être reconnu que comme présomption puisqu'il est tout autant relatif qu'interprétatif, mais permet de sortir de la stricte idiosyncrasie d'une étude contextuelle, sans pour autant chercher une quelconque universalité. Ce qui compte avant tout, c'est que les contextes comparés soient tous deux pertinents par rapport aux objectifs de la recherche (Mukamurera et al., 2006).

La congruence entre les contextes fait parfois l'objet de mesures, comme dans le modèle de similarités proximales (Campbell, 1987) ou le degré de *fittingness* (Lincoln, Guba, 1985). Mais cette congruence peut particulièrement apparaître dans les études qualitatives grâce à une description suffisamment détaillée permettant au lecteur de reconnaître le lien permettant ce transfert (Firestone, 1993). La profondeur des descriptions de contextes est essentielle. Pour Lincoln et Guba (1985), la transférabilité est possible à la seule condition d'une *thick description* du contexte d'étude, c'est-à-dire une description riche comportant tous les détails pouvant permettre de juger de cette transférabilité.

L'applicabilité de la recherche est, dans notre cas, recherchée pour éclairer d'autres métiers traditionnels, voire certaines entreprises familiales ou ancrées dans un terroir. Pour ce faire, nous avons proposé une *thick description* du contexte d'étude dans le chapitre 1.

2.6.4. Consistance : Peut-on obtenir des résultats analogues en reproduisant le processus d'investigation ?

En recherche qualitative, la consistance relève de la fiabilité des résultats obtenus (Lincoln, Guba, 1985), c'est-à-dire que les mêmes résultats pourraient être obtenus par un autre chercheur dans les mêmes conditions. Il nous est donc apparu primordial d'identifier avec exactitude nos critères d'échantillonnage, ainsi que les conditions et le déroulement des entretiens (voir chapitre 3, partie 2.4.1.), et d'identifier avec exactitude les données secondaires utilisées (voir chapitre 3, partie 2.4.3.). Dans le cas des observations participantes, leur caractère révolu empêche une réitération exacte, mais leur description permet d'identifier si de nouveaux moments semblables se reproduisent.

2.6.5. Neutralité : Les résultats sont-ils exempts de biais ?

Ayant travaillé au sein de ce secteur pendant plusieurs années, et ayant gardé une grande proximité avec celui-ci (cercle amical, professionnel, etc.), il existe une proximité cognitive forte entre le chercheur et ses répondants. Cette proximité présente des avantages : empathie, vocabulaire similaire, etc. Partager le même langage est un facilitateur indéniable pour entrer en contact avec les acteurs et avoir l'empathie nécessaire propre au chercheur interprétativiste (Giordano, 2003). L'empathie est, comme nous l'avons précédemment exposé, une compétence indispensable au chercheur pour réaliser une recherche en épistémologie interprétativiste qui cherche à comprendre les représentations du phénomène étudié par autrui, c'est-à-dire le répondant. Cependant, cette proximité présente des risques importants de contamination des données.

D'après la typologie de Mitchell (1993), par notre implication affective élevée et notre connaissance du terrain forte, nous nous exposons aux risques du chercheur « allié ».

Figure 19 : Perception du chercheur en fonction de son implication affective et de sa connaissance du terrain, inspirée de Mitchell (Baumard et al., 2014, p. 289).

Connaissance du chercheur (Faible → Elevée) / Implication affective du chercheur (Faible → Elevée)	Peu compatissant	Compatissant
Elevée – Avis	**Espion : avisé mais peu compatissant** + Gain de temps dans l'accès aux données + Chercheur dissocié des enjeux (expert) + Indépendance vis-à-vis des acteurs - Menace la solidarité intragroupe - Croyance dans la transparence déguisée - Risque d'observation dépassionnée	**Allié : avisé et compatissant** + Facilite la solidarité intragroupe + Protège l'accès au terrain (parrain) + Permet des interviews longues - Problème du paradoxe de l'intimité - Risque de contamination des sources - Jeu politique (donnant-donnant)
Faible – Ingénu	**Outsider : ingénu et peu compatissant** + Facilite la solidarité intragroupe + Peu impliquant pour la source + Le chercheur n'est pas une menace - Difficile de saisir le « théâtral » - « Langue de bois » des sources - Figuration des acteurs	**Novice : ingénu et compatissant** + Chercheur socialisé + La source devient confiante + Esprit du don (gratuité de l'acte) - Le chercheur devient une proie - Sensation *ex post* de trahison - Chercheur exploité (moyen politique)

Nous avons ainsi mis en œuvre diverses précautions méthodologiques afin de nous prémunir :

- du paradoxe de l'intimité,

L'intimité créée avec les acteurs permet au chercheur de recueillir des témoignages plus riches, mais, cette confiance réciproque peut entraîner inconsciemment le chercheur à adopter la même prise de position que les acteurs qu'il interroge (Mitchell, 1993). Nous pensons que les itérations entre le terrain et la littérature permettent de limiter la prise de position du chercheur. En effet, la littérature permet d'élargir le prisme de compréhension des données empiriques et de recadrer la récolte des données. Dans ce sens, nous avons également cherché à trianguler nos données. La triangulation des données concerne autant les différentes méthodes de collecte des données que leurs différentes origines. En effet, nous ne nous sommes pas contentée d'interroger des entrepreneurs du paysage, et avons élargi nos entretiens à d'autres acteurs du secteur (institut technique et fournisseurs par exemple) pour croiser les expériences vécues. Nous avons

également tenté de coupler des entretiens auprès de connaissances et du bouche à oreille que notre connaissance du terrain nous a permis (échantillonnage de convenance et par chaîne) avec des entretiens de professionnels qui n'avaient aucun lien avec les relations du chercheur (échantillonnage par critères). Ces derniers s'avéraient souvent être des entreprises plus isolées ou installées dans d'autres régions, avec lesquelles la proximité est moins évidente.

- de la contamination des sources,

Les sources de données dépendantes du terrain peuvent être soumises à une sélection de la part des acteurs et déformer la réalité. Afin de s'assurer de la fiabilité des données rendues disponibles au chercheur, mais également afin de nous assurer que leur sélection n'affecte pas la compréhension du phénomène étudié, nous nous sommes efforcée d'effectuer une triangulation des méthodes de recherche. Le caractère qualitatif de notre recherche permet une triangulation aisée, les sources de données utilisées étant nombreuses (entretiens, mémoires d'ingénieur, documentation UNEP, etc.).

En employant la technique de l'entretien semi-directif, nous avons particulièrement pris garde à ce que nos relances permettent l'atteinte des objectifs visés mais n'entament pas un dialogue dans lequel l'opinion du chercheur interviendrait. Le guide d'entretien a été un moyen particulièrement efficace d'éviter ce type de détours préjudiciable à la qualité des données.

- et des jeux politiques (donnant-donnant).

Étant donnée notre implication sur le terrain, les différents acteurs interrogés nous ont demandé un retour sur les résultats de la recherche, et, dans le cas des entreprises privées, la confidentialité en échange des informations mises à notre disposition. Cette tension donnant-donnant, peu contraignante à ce stade, ne nuit pas à la scientificité de la recherche car elle n'impacte pas sur l'autonomie du chercheur. La nature du financement du doctorant, par allocation régionale, n'est commanditée par aucun acteur directement impliqué dans le phénomène étudié, ce qui permet une neutralité politique face à la recherche engagée.

Maintenant que nous avons éclairci notre terrain d'étude, notre cadre conceptuel, notre design de recherche et nos choix épistémologiques et méthodologiques, nous pouvons entrer dans le cœur de la recherche. Notre chapitre 4 n'est pas une étude empirique, il s'agit d'une revue de littérature systématique qui complète notre présentation du concept, mais sert de préalable pour

répondre à notre objectif de thèse – *Comment innover dans un métier traditionnel ?*, au niveau individuel de l'entrepreneur.

Chapitre 4. Design de la recherche

1. Une approche multiniveau

Les risques de la tradition sans évolution et sans innovation sont bien connus. L'attachement à la tradition dans un environnement changeant peut conduire l'entreprise à devenir peu à peu inadaptée : il s'agit de la dérive stratégique. Les entreprises qui se reposent sur leurs succès passés ne feront pas évoluer leurs savoir-faire et ne tiendront pas compte des évolutions de leur environnement (Giget, 2007). Les mêmes raisons qui ont été à l'origine de leur succès peuvent devenir celles de leur déclin, comme le suggère le paradoxe d'Icare (Miller, 1992) que nous avons déjà décrit. Les compétences historiques peuvent limiter l'absorption de nouvelles technologies trop éloignées de celles qui sont maîtrisées et les entreprises traditionnelles ne savent pas toujours développer des capacités dynamiques qui leur permettraient de s'inscrire dans un renouveau stratégique.

À travers les nombreux exemples que nous avons cités (coexistence, innovation inversée, sur-mesure, combinaison, etc.), nous avons établi qu'il est tout à fait possible d'innover *malgré* ou *avec* la tradition. Mais, innover en contexte de tradition conduit à des mécanismes d'innovation spécifiques, qu'il est important de comprendre pour pouvoir aider les entreprises qui cherchent à s'adapter aux environnements turbulents dans lesquels elles s'inscrivent. Ainsi, l'objectif général de la thèse est contenu dans la question suivante :

Objectif général de la thèse :
Comment innover dans un métier traditionnel ?

L'objectif général de la thèse n'est pas issu uniquement de l'identification de *gaps* qui émergent de la littérature mais est avant tout issu d'expériences de terrain. L'élaboration d'un tel objectif a été le résultat d'un processus itératif de plusieurs mois, entre des salves d'entretiens et différentes périodes d'appréhension de la littérature.

Pour répondre à cet objectif, que nous avons rapidement reconnu comme étant vaste, nous nous sommes efforcée de scinder le sujet en différentes questions de recherche. L'approche consistant à distinguer différents niveaux d'analyse nous a semblé être la plus pertinente.

L'objectif de notre thèse « par essais » est de soumettre notre question de recherche - *Comment innover dans un métier traditionnel ?* - à différents niveaux d'analyse.

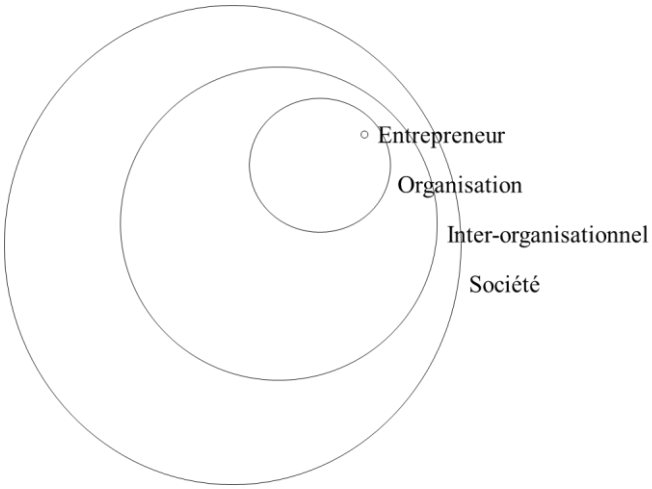
Pour comprendre pourquoi les pratiques et les structures institutionnelles sont ce qu'elles sont, Powell et Colyvas (2008) suggèrent qu'une approche multiniveau est essentielle. Low et McMillan (1988) recommandent les designs de recherche multiniveau dans la mesure où chaque niveau d'analyse apporte des contributions, mais où la somme de ces niveaux apporte une richesse d'autant plus grande. Lecocq (2012) partage cet avis et considère que ces designs permettent de se concentrer sur la richesse que peut représenter la relation entre les niveaux d'analyse. Coupler les niveaux d'analyse individuel et macrosocial permet de comprendre les comportements humains à l'origine des évènements macrosociaux observés, en allant au-delà de la compréhension du succès d'une structure par exemple, mais en comprenant également pourquoi elle est considérée comme appropriée par les individus (Powell, Colyvas, 2008). Notre approche consiste à considérer que chaque niveau d'analyse étudié n'est pas cloisonné mais est, au contraire, en interrelation avec les autres. Dans ce travail doctoral, l'objectif de chaque chapitre est d'apporter des contributions à un niveau d'analyse différent, tandis que l'objectif de notre travail de thèse est de synthétiser ces contributions (Low, McMillan, 1988) et connecter ces niveaux d'analyse (Lecocq, 2012).

En recherche en entrepreneuriat au sens large, Low et McMillan (1988) reconnaissent cinq niveaux d'analyse : l'individu, le groupe, l'organisation, l'industrie et la société. Concernant l'étude de l'entreprise artisanale, Bréchet et al. (2009a), quant à eux, font ressortir 4 niveaux d'analyse : le dirigeant, l'entreprise, le métier et la filière. Pour notre part, nous avons délimité 4 niveaux d'analyse. Tout d'abord un niveau individuel qui se rapporte à l'entrepreneur ; ensuite un niveau organisationnel qui se réfère à la fois à un groupe d'individus, à une entreprise ou toute autre organisation ; puis un niveau inter-organisationnel qui comprend les notions de métier, d'industrie ou de filière, mais également toute disposition faisant intervenir plusieurs organisations ; enfin, un niveau sociétal qui se réfère et se limite à la société française dans ce travail.

En sciences de gestion, les notions de graduation (ou d'échelle) et de continuum permettent, le plus souvent, de discuter des notions les unes par rapport aux autres. Cependant, le cas des niveaux d'analyse se rapporte plutôt à la notion d'ensemble. D'après le CNRTL, un ensemble est une notion issue des mathématiques se définissant comme une collection d'éléments satisfaisant à un critère commun. Nous envisageons chaque niveau d'analyse comme un sous-ensemble d'un autre niveau d'analyse, c'est-à-dire que chaque niveau d'analyse est inclus dans un niveau d'analyse plus grand. L'ensemble référentiel, qui constitue l'ensemble de tous les

éléments considérés, est la société, et l'élément le plus petit considéré est l'individu entrepreneur. En nous inspirant du diagramme de Venn qui permet d'illustrer les relations entre différents ensembles, nous représentons les niveaux d'analyse étudiés dans la figure 20 ci-dessous.

Figure 20 : Représentation des niveaux d'analyse étudiés



L'idée initiale sous-tendue par une telle division était d'étudier les quatre niveaux d'analyse séparément. En réalité, il existe une certaine porosité entre les niveaux d'analyse qui nous a conduite à les considérer par paires. Cette approche multiniveau nous amène ainsi à dégager quatre questions de recherche distinctes, se référant à quatre paires de niveaux d'analyse, et qui seront traitées respectivement dans les chapitres 5, 6, 7 et 8.

1.1. Niveaux entrepreneurial et organisationnel

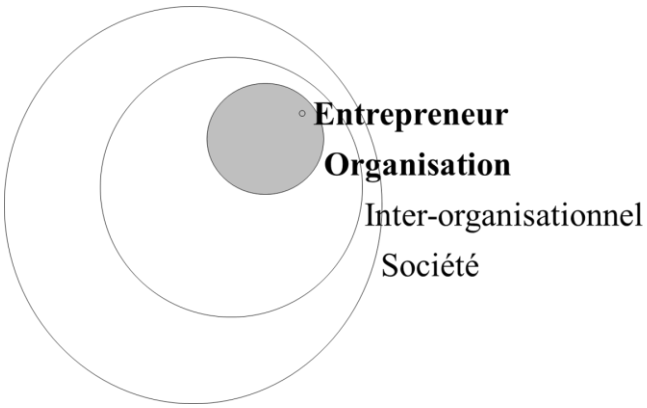
Tout d'abord, la tradition est communément associée au conservatisme. Mais, du fait, d'une part, de la jeunesse de l'intérêt porté à la tradition en sciences de gestion – années 2000 – et, d'autre part, du présupposé fréquent que la tradition conduit au conservatisme, les liens entre innovation et tradition sont encore relativement méconnus. Des travaux récents ont pourtant démontré l'intérêt de la tradition pour nourrir l'innovation (Cannarella, Piccioni, 2011 ; De Massis et al., 2016 ; Messeni Petruzzelli, Albino, 2012), et comme véhicule de l'entrepreneuriat (Jaskiewicz et al., 2015). Nous cherchons donc, dans un premier temps, à comprendre l'impact de la tradition sur l'innovation, et finalement à appréhender dans quelle mesure cette tradition bride les innovations, comme cela est couramment admis (Asselineau, 2010 ; Celhay, Cusin, 2011 ; Detchenique, Joffre, 2012).

Question de recherche n°1 :

Quel rôle joue la tradition sur la propension à innover des entrepreneurs dans leur contexte organisationnel ?

Il est question de s'intéresser à l'innovation en entreprise issue de la propension à innover des entrepreneurs, et les deux niveaux d'analyse mobilisés sont ainsi les niveaux entrepreneurial et organisationnel, comme le représente la figure 21.

Figure 21 : Représentation des niveaux d'analyse étudiés au chapitre 5



La littérature assez récente mais très atomisée sur l'innovation/tradition en entrepreneuriat nécessitait, selon nous, une approche conceptuelle, et c'est pourquoi nous avons mis en œuvre une revue de littérature systématique (voir chapitre 5).

1.2. Niveaux organisationnel et inter-organisationnel

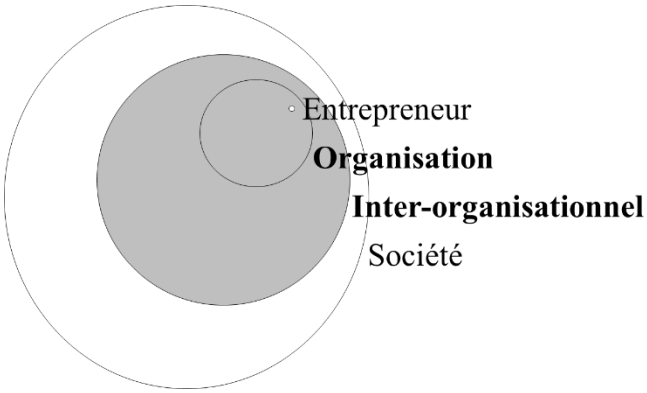
L'innovation peut être développée seul ou au sein d'un collectif. Tandis que la première question de recherche interrogeait les comportements d'entrepreneurs isolés, la deuxième question posée se situe à un niveau inter-organisationnel. Dans les réseaux inter-organisationnels, différents modes de gouvernance existent : communautaire ou centralisé (Assens, 2003), externe (Provan, Kenis, 2008), etc. Nous interrogeons le rôle d'une organisation, l'intermédiaire d'innovation, en tant qu'acteur de gouvernance centralisée dans un projet d'innovation collectif.

Question de recherche n°2 :

Quel rôle joue un intermédiaire d'innovation dans l'innovation d'un groupe d'entreprises ?

Cette question relève ainsi des niveaux inter-organisationnel et organisationnel, comme l'illustre la figure 22.

Figure 22 : Représentation des niveaux d'analyse étudiés au chapitre 6



1.3. Niveaux inter-organisationnel et sociétal

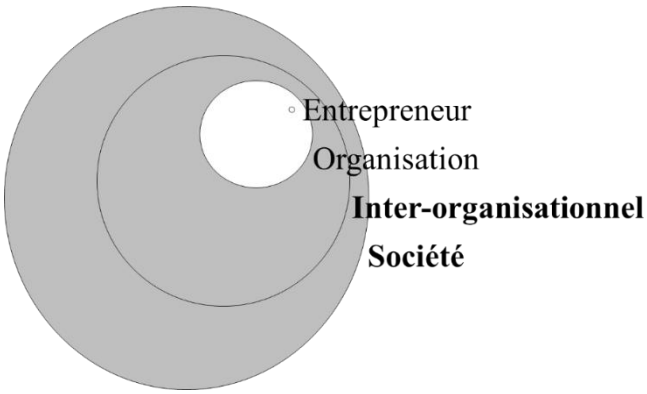
La préservation de la tradition assure une bonne réputation aux entrepreneurs (Paige, Littrell, 2002) dans le champ professionnel dans lequel ils s'inscrivent. Un champ organisationnel est une configuration d'acteurs hétérogènes – fournisseurs, entreprises concurrentes, instituts de recherche, etc. – produisant de la valeur (Lecocq, Yami, 2004). L'innovation est endiguée, chez ces entrepreneurs, par la peur de perdre leur légitimité (Stringfellow et al., 2014), voire leur identité de métier (Zarca 1988). Pourtant, comme nous l'avons vu, les exemples d'innovations dans des métiers traditionnels existent, et nous questionnons alors le rôle du champ organisationnel sur les initiatives d'innovation des entrepreneurs.

Question de recherche n°3 :

Quel rôle joue le champ organisationnel dans l'innovation d'un métier traditionnel ?

Le champ organisationnel se réfère à un niveau d'analyse inter-organisationnel très lié aux demandes sociétales. La figure 23 représente les deux niveaux d'analyse ainsi étudiés dans le chapitre 7.

Figure 23 : Représentation des niveaux d'analyse étudiés au chapitre 7



1.4. Niveaux sociétal et individuel

La littérature porte à penser que l'innovation en métier traditionnel est largement impulsée par des modifications environnementales. En effet, lorsque des changements apparaissent dans l'environnement dans lequel opère une tradition, elle doit y être adaptée pour pouvoir survivre : une évolution environnementale peut amener la tradition à se renouveler (Shils, 1981 ; Hobsbawm, 2013). Par ailleurs, l'innovation n'est acceptable que si elle est compatible avec les valeurs soutenues par la société (Messeni Petruzzelli, Albino, 2012), et les changements environnementaux permettraient de rompre avec les représentations anciennes pour faire évoluer la société. En entreprise, des chocs ou des évènements exceptionnels mettant en péril l'entreprise peuvent conduire à ces changements (Bégin, Chabaud, 2010), tout comme l'arrivée dans l'entreprise d'une nouvelle génération de successeurs rebelles qui n'hésitent pas à opérer des changements de grande envergure (Miller et al., 2003 ; Bégin, Chabaud, 2010). Les crises jouent un rôle central pour sortir de l'inertie de la tradition (Dacin, Dacin, 2008). S'intéresser à l'impact des évolutions environnementales sur l'innovation en métier traditionnel est intéressant pour deux raisons au moins. Tout d'abord, le contexte actuel est reconnu par les auteurs comme particulièrement turbulent et incertain, notamment en termes de règlementation (Zardet, Bonnet, 2010), ce qui contraint les entreprises à s'adapter pour pouvoir survivre, et notamment à innover. Ensuite, la tradition représente un marché important. Les crises contemporaines sont à l'origine d'une peur du futur qui renforce les traditions (Messeni Petruzzelli, Albino, 2012). La recherche en marketing s'est d'ailleurs largement intéressée à la tradition, notamment sous le prisme de la nostalgie du consommateur post-moderne (voir, par exemple, Brown et al., 2003). Il semble alors stratégique de chercher à comprendre le fonctionnement de ces marchés, et ce, afin d'aider les entrepreneurs à se comporter de manière à supporter les turbulences de l'environnement. Malgré l'intérêt et l'actualité de la question,

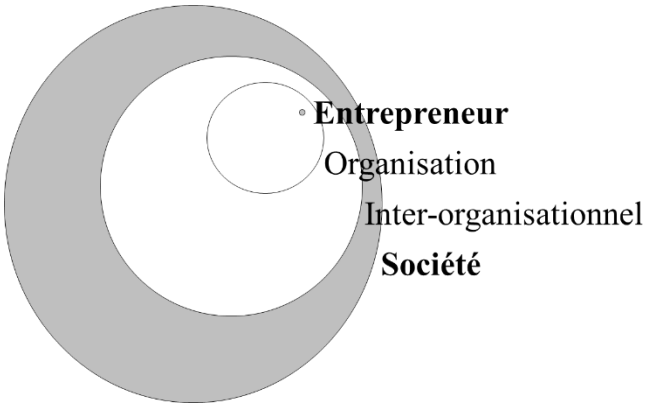
peu de travaux s'intéressent directement au sujet, hormis le travail de Bégin et Chabaud (2011) sur la résilience organisationnelle dans le cas d'une entreprise familiale – qui n'interroge toutefois pas directement la notion de tradition – et quelques travaux qui portent sur le renouvellement et la régénération, non pas des entreprises de métiers traditionnels, mais en industries et en régions matures (Detchenique, 2012 ; Detchenique, Loilier, 2016 ; Midler et al., 2012).

Question de recherche n° 4 :

Quel rôle jouent les évolutions sociétales sur l'innovation des entrepreneurs ?

Cette question relève de niveaux d'analyse sociétal et entrepreneurial, comme l'illustre la figure 24, et comme le recommandent Powell et Colyvas (2008).

Figure 24 : Représentation des niveaux d'analyse étudiés au chapitre 8



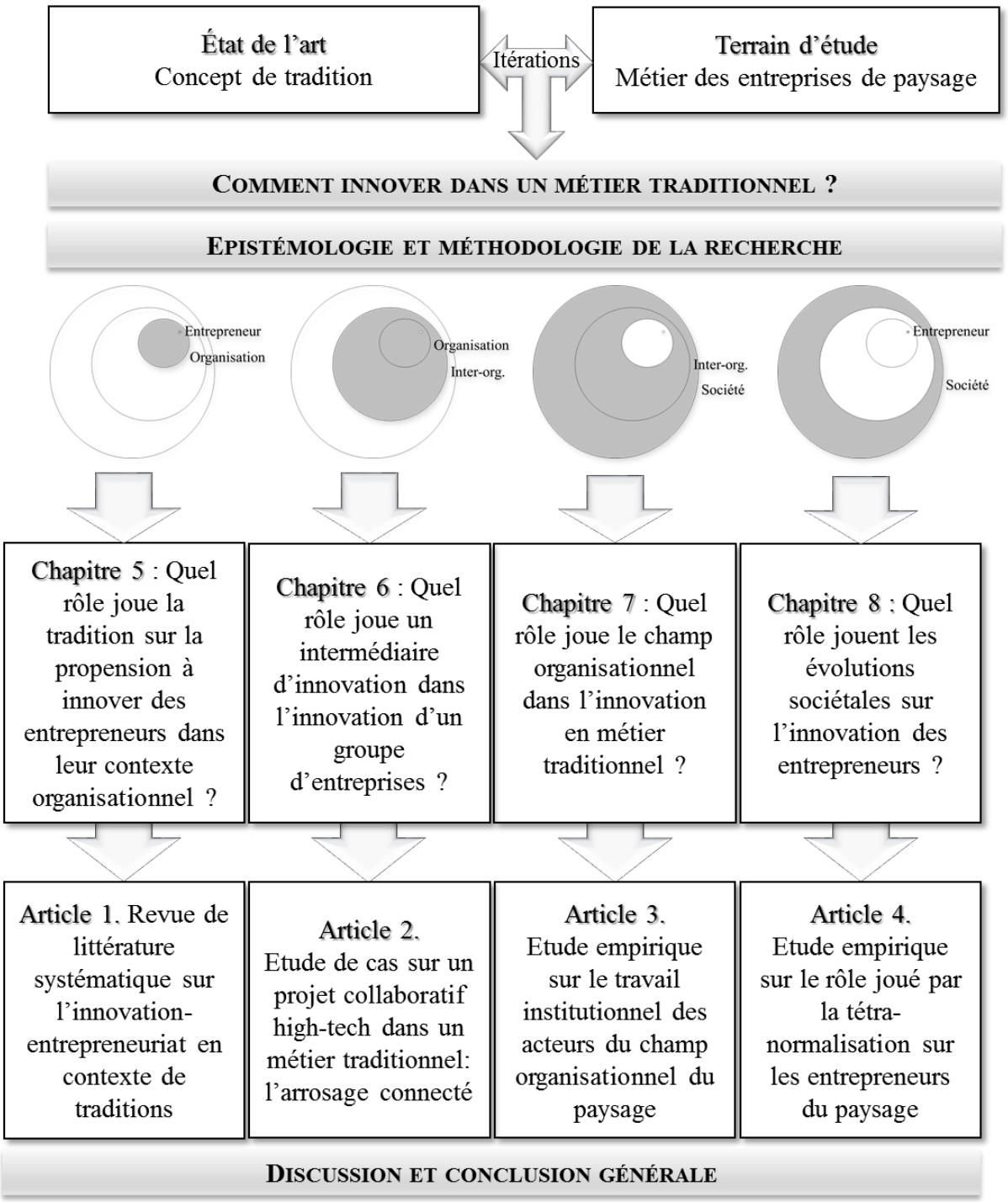
Ces questions de recherche s'articulent au sein d'un design de recherche que nous présentons désormais.

2. Le design de recherche

Cette thèse « par essais » (CNU 06, 2018) repose ainsi sur quatre travaux de recherche, article publié ou communications avec acte, qui visent à traiter l'ensemble des quatre niveaux d'analyse identifiés. Cela nous a amenée à décomposer notre question générale de recherche en sous-questions plus précises. Chaque article tente de répondre à ces différentes sous-questions issues d'allers-retours entre l'acquisition/traitement de données empiriques, et l'exploration/approfondissement de littératures. Un seul terrain d'étude, celui du secteur du paysage, permet d'étudier comment l'innovation et la tradition s'articulent au sein de ces différents niveaux d'analyse (articles 2, 3 et 4). Chaque niveau d'analyse est étudié sous le prisme d'un cadre théorique ou conceptuel qui lui est propre, et permis par notre approche abductive par itérations : la tradition, l'open innovation, la théorie néo-institutionnelle et la tétranormalisation.

La figure 25 ci-après présente le design de notre recherche, c'est-à-dire son architecture. À travers la schématisation du design choisi et mis en œuvre, nous cherchons à clarifier l'articulation des différents éléments qui constituent notre travail de thèse.

Figure 25 : Design de la recherche



PARTIE II. INNOVER DANS UN MÉTIER TRADITIONNEL : UNE ANALYSE MULTINIVEAU

Chapitre 5. Quel rôle joue la tradition sur la propension à innover des entrepreneurs dans leur contexte organisationnel ?

Résumé de l'article

Objectifs de la recherche : Cet article vise à comprendre le rôle joué par les traditions – individuelles, interindividuelles, organisationnelles ou inter-organisationnelles – sur l'innovation d'acteurs qui y sont confrontés. Nous posons ainsi la question de recherche suivante : Comment les acteurs évoluant en milieu traditionnel peuvent-ils innover ? et, Comment les caractériser ? Notre objectif est d'aboutir à une typologie adaptable à tous les types de tradition et à tous les niveaux d'analyse. Cette typologie est envisagée dans une perspective dynamique et cherche à décrire des profils, mais tout en étant conscients que ceux-ci ne sont pas toujours statiques, et qu'ils sont issus de trajectoires que nous cherchons également à identifier. Ces profils visent à intéresser la communauté scientifique en management de l'innovation et en entrepreneuriat en proposant un état des lieux des travaux réalisés sur le sujet et des gaps théoriques qui pourraient profitablement être explorés. Ils intéresseront également les praticiens exerçant dans ces milieux et les institutions les régissant, en leur permettant de comprendre comment ils se positionnent et quels leviers ils pourraient développer pour s'engager dans de nouvelles trajectoires.

Cadre théorique : Le concept central mobilisé dans ce travail de recherche est celui de la tradition, issu des travaux en sciences de gestion portant sur l'artisanat, les entreprises familiales, les PME, l'agroalimentaire, le tourisme et les districts industriels. La tradition est généralement mobilisée en tant que contexte d'étude, plutôt que comme objet d'étude, et il apparaît encore plus rare qu'elle soit traitée comme un cadre théorique à part entière, comme nous le faisons dans le présent travail.

Cadre méthodologique : Ce travail est une recherche à caractère conceptuel qui s'appuie sur une revue de littérature systématique. Le choix de cette méthodologie se justifie par le besoin pour la recherche en innovation/entrepreneuriat d'avoir un regard global sur la recherche générée sur le sujet, depuis un peu moins de 20 ans, permettant d'éclairer les mécanismes d'innovation largement observés dans les contextes traditionnels.

Principaux résultats : Cette étude nous permet de décrire une typologie croisant innovation/entrepreneuriat et tradition qui met en évidence 4 profils principaux : (1) l'innovateur qui possède une orientation très entrepreneuriale et une culture d'innovation, (2)

le syncrétiste qui devient innovateur en combinant les traditions de différentes origines, (3) le conservateur qui est attaché à la tradition porteuse de sens pour lui, et (4) le traditiovateur qui utilise le passé en tant que ressource innovante dans le présent. De cette typologie principale découlent d'autres profils plus fins qui dépendent de la tradition dont les entrepreneurs sont issus, leur manière d'innover, et la trajectoire qu'ils décrivent. Un agenda de recherche permet de donner de nombreuses voies de recherche pour apporter des contributions dans la continuité de ces travaux.

Transférabilité envisagée : La revue de littérature systématique réalisée tire ses racines de contextes, de pays, de métiers, de tailles d'entreprises diversifiées, etc. Si bien que la typologie produite semble pouvoir se généraliser à toute entreprise et tout entrepreneur évoluant en contexte traditionnel. Il s'agit cependant d'une typologie théorique, et seul un travail empirique taxonomique pourrait permettre d'établir la réelle transférabilité empirique de notre contribution.

Valorisation et évaluation de cette recherche

- Lambert C. (2018) « L'innovation en contexte traditionnel : une revue de littérature systématique », AIMS 2018, Montpellier, 6 juin 2018.

L'innovation en contexte traditionnel : une revue de littérature systématique

Introduction

L'entreprise traditionnelle est communément associée au conservatisme. La tradition représente en effet une forme de transmission du passé dans le présent (Shils 1981), et constitue indéniablement un élément du conservatisme. Du fait, d'une part, de la jeunesse de l'intérêt porté à la tradition en sciences de gestion – années 2000, et d'autre part, du présupposé fréquent que la tradition conduit au conservatisme ; les liens entre entrepreneuriat et tradition sont encore relativement méconnus. Des travaux récents ont pourtant démontré l'intérêt de la tradition pour nourrir l'innovation (Cannarella, Piccioni, 2011 ; De Massis et al., 2016 ; Messeni Petruzzelli, Albino, 2012), et comme véhicule de l'entrepreneuriat (Jaskiewicz et al., 2015).

Cet article vise à découvrir comment l'innovation est affectée par la persistance de traditions, et finalement, comprendre si cette tradition bride les actions entrepreneuriales telles que les innovations, comme cela est couramment admis (Asselineau, 2010 ; Celhay, Cusin, 2011). Notre objectif est de rassembler l'ensemble de ces travaux afin d'identifier une typologie adaptable à tout type de tradition et à tout niveau d'analyse. De plus, nous envisageons cette typologie dans une perspective dynamique. Nous cherchons à décrire des profils, mais tout en étant conscients que ceux-ci ne sont pas immuables, et qu'ils sont issus de trajectoires que nous chercherons également à identifier.

La méthodologie mise en œuvre pour aboutir à cette typologie relève d'une revue de littérature systématique. Dans une première partie, l'article définit le concept de tradition tel qu'il est envisagé dans cette recherche. Cette délimitation est, comme nous le verrons, un préalable nécessaire à la revue de littérature systématique. La deuxième partie est consacrée à la description et à la justification du processus méthodologique mis en œuvre. La troisième partie expose les résultats obtenus par notre revue systématique, qui seront discutés dans une dernière partie.

1. Définition du concept de tradition

La tradition est la transmission de choses du passé dans le présent. Ces choses sont des savoirs (De Massis et al., 2016 ; Hibbert, Huxham, 2011), des pratiques (Dacin, Dacin, 2008), des savoir-faire (Bréchet et al., 2009a), des savoir-être (Zarca, 1988), mais également des symboles, des artéfacts, des croyances, etc. (Shils, 1981). Deux transmissions à travers trois générations sont nécessaires pour parler de tradition (*ibid.*). Les traditions préservées au sein d'une entreprise peuvent provenir de la famille quand celle-ci est familiale (De Massis et al., 2016), du territoire (Marchesnay, 2001), mais également de l'industrie (Messeni Petruzzelli et al., 2012) ou du métier, pour le cas de l'artisanat (Zarca, 1988). Ainsi, les différents modes de transmission de la tradition évoqués par la littérature sont liés à des dimensions territoriale par la transmission par la proximité (Lanciano, 2006) ; familiale par la transmission filiale (Dalpiaz et al., 2014) ; ou artisanale par la transmission du maître à l'apprenti (Brillet, Hulin, 2009).

Quel que soit le mode de transmission, la tradition ne transmet pas le passé dans son intégralité et un choix est opéré par la génération héritière : elle effectue un tri de ce qu'elle choisit de conserver. La transmission de la tradition n'est pas automatique, et elle est permise grâce à la force du message qu'elle véhicule qui est culturellement significatif pour les héritiers (Lenclud, 1987). La tradition constitue également une interprétation du passé dans le présent, et non une réelle conservation du passé tel qu'il a été. Les traditions peuvent même être inventées plus ou moins délibérément pour répondre aux enjeux du monde contemporain (Hobsbawm, 2013).

La vision qui opposait tradition et modernité a évolué ces dernières décennies, et nous considérons aujourd'hui que la tradition se compose d'éléments essentiels issus du passé, en combinaison avec d'autres éléments qui changent (Shils, 1981), apportés de façon plus ou moins consciente au fil des générations. La tradition est un passé qui est mis à jour au cours des époques qu'elle traverse (Dumoulin, Simon, 2008a), et « *doit sa longévité à son potentiel de changement, de réinterprétation et d'adaptation* » (Hibbert, Huxham, 2011, p. 7-8). Ainsi, la tradition n'est pas à confondre avec le conservatisme, qui préserve la tradition sans renouveler ou adapter. Finalement, la tradition originelle ne peut pas subsister car, soit elle meurt, soit elle est transmise et se reconstitue. Cette séquence de variations de l'objet passé est la tradition (Shils, 1981), telle que nous l'abordons dans cette recherche.

Cela nous conduit à nous demander : **Comment les acteurs évoluant en milieu traditionnel peuvent-ils innover ? et, Comment les caractériser ?**

A partir de cette définition conceptuelle et de la formulation de nos questions de recherche, nous avons pu mettre en place la collecte de données adéquate.

2. Méthodologie

La revue de littérature systématique se distingue des revues de littérature narratives par la transparence du processus de sélection et d'analyse des recherches académiques utilisées, ainsi que par son caractère exhaustif. Le processus de réalisation d'une revue de littérature systématique est précis et se compose de différentes étapes décrites en détail par le chercheur pour garantir la réplicabilité de l'étude (Tranfield et al., 2003).

Dans le cadre de notre recherche, nous tentons d'aboutir à une typologie des profils et des trajectoires à partir d'autres travaux de recherche en sciences de gestion, qu'ils soient théoriques ou empiriques. Des méthodes d'analyse statistiques sont souvent utilisées dans le cadre des revues systématiques et permettent de réaliser des méta-analyses ou recherches bibliométriques. L'objectif de notre recherche est de comprendre et décrire le cadre dans lequel les concepts étudiés ont été traités par des recherches antérieures et nous nous limitons à la description et à la synthèse de ce cadre conceptuel (Crossan, Apaydin, 2010).

Nous nous proposons de décrire les étapes de réalisation de notre revue de littérature, mais également de justifier les choix réalisés pour chacune de ces étapes. Notre processus se compose de cinq étapes, constituées d'un échantillonnage des travaux de recherche à étudier (1 et 2), d'une collecte (3) et d'un filtrage (4) des données utiles pour l'analyse, ainsi que d'une analyse des extraits retenus (5).

Etape 1 : Définir les mots-clés en accord avec la problématique

La première difficulté inhérente à notre problématique est que le terme « tradition » est d'emploi générique et flou (Dumoulin, Simon, 2008a). « Traditionnellement » est employé comme synonyme d' « habituellement », voire même comme synonyme d'« anciennement ». Il a donc fallu que nous définissions des mots-clés à associer à la tradition afin de retrouver le terme sous sa forme conceptuelle, et donc pertinente dans le cadre de notre étude. Pour ce faire, nous avons réalisé un premier tour d'horizon de la définition du concept de tradition dans la littérature en sciences de gestion, que nous avons présenté dans la première partie de cette recherche. Nous avons ainsi sélectionné plusieurs mots que nous avons associés en dyade avec « tradition » : « transmission », « famille », « territoire » et « artisanat ».

Le second aspect de la problématique concerne l'innovation. La difficulté rencontrée avec ce terme est qu'il renvoie principalement à des travaux sur des contextes high-tech. L'innovation étant souvent considérée comme une composante de l'entrepreneuriat, plus largement étudié dans les contextes traditionnels, nous avons choisi d'associer « innovation » et « entrepreneuriat ».

Les mots-clés sont recherchés selon des associations. Dans ces associations, les mots sont écrits dans un ordre défini, avec une casse précise et des critères d'association permettant de distinguer les inclusions, les exclusions et/ou les réunions des différents mots associés. Dans notre cas, nous avons généré 4 associations de mots-clés[24], que nous avons cherchées en langue anglaise et en langue française, ce qui nous a amenés à réaliser 8 recherches différentes d'associations de mots-clés.

Etape 2 : Circonscrire l'étendue de la recherche

Les revues systématiques sont généralement circonscrites par des critères de qualité de revue (ranking), de nombre de citations des articles ou par la sélection d'un nombre très limité de revues reconnues dans une spécialité donnée. Dans notre cas, nous avons choisi de conserver toute l'étendue des revues de sciences de gestion – la seule limite étant que ces revues appartiennent au classement FNEGE 2016 – et ce, pour trois raisons.

Tout d'abord, le concept de tradition étant peu mobilisé, la quantité d'articles répertoriée reste traitable et analysable par un seul chercheur.

Ensuite, les origines du concept de tradition que nous mobilisons ici prennent racines lors du XVIIIème siècle en France dans la pensée des Lumières (Shils, 1981). Ainsi, l'exploitation de la littérature française semble indispensable pour saisir la portée du concept, mais n'est possible que si le classement des revues n'est pas limitant, les revues françaises étant exceptionnellement présentes dans les classements des revues les mieux évaluées.

Enfin, nous avons rapidement compris que la tradition pouvait être mobilisée dans de nombreux champs de recherche (entreprises familiales, PME, études rurales, etc.). Or, une restriction des revues conduit à écarter certaines disciplines (ressources humaines, marketing, etc.), certains champs de recherche (réseaux, TIC, etc.), certains contextes (européens, américains, asiatiques, etc.) et certaines approches méthodologiques (étude de cas, ethnographie, etc.).

[24] Les associations utilisées sont (en français et en anglais) : tradition+transmission+entrepreneuriat+innovation ; tradition+famille+entrepreneuriat+innovation ; tradition+territoire+entrepreneuriat+innovation ; tradition+artisanat+entrepreneuriat+innovation.

Etape 3 : Sélection et collecte des articles selon la pertinence du contexte d'emploi du terme de tradition

Les associations de mots-clés sont successivement utilisées pour réaliser des recherches dans Google Scholar. Ces recherches ont été réalisées en novembre et décembre 2017. Le choix de la recherche via Google Scholar se justifie par le fait que ce moteur de recherche répertorie les articles scientifiques qui contiennent les mots-clés recherchés dans le titre, dans le résumé et/ou dans le corps du texte de l'article, sans discrimination des éditeurs des revues scientifiques, à l'inverse des bases de données habituellement utilisées. De plus, dans ce moteur de recherche, le premier mot-clé recherché est systématiquement contextualisé, pour chaque article, dans un extrait de 3 lignes visible sur la page principale de la recherche. Nous avons largement utilisé cette contextualisation afin d'inclure ou exclure des articles dans notre sélection. A mesure de la sélection et du rejet des articles, nous avons pu établir une liste de termes reliés aux mots tradition(s)/traditionnel(les) qui permettaient de faire un choix objectif (Tableau 5).

Tableau 5 : Exemples de termes recherchés pour la sélection par le contexte du mot "tradition"*

Mots de sélection	**Mots de rejet**
Techniques / savoir-faire Ex. *Valoriser les savoir-faire traditionnels*	[Noms de pays ou de nationalité] Ex. *Est une tradition en Italie*
Industrie / [noms d'industrie] Ex. *Dans l'industrie traditionnelle du textile*	[Noms de penseurs ou courants de pensée] Ex. *Suivre la tradition Schumpétérienne*
Respect / Perpétuer Ex. *Perpétuer la tradition de l'entreprise*	[Noms de disciplines de recherche] Ex. *Inspiré des traditions sociologiques*
Poids / Libérer / Rompre Ex. *Rompre avec les traditions anciennes*	Recherche / pensée Ex. *Dans ces traditions de pensée*
Famille Ex. *Héritier d'une tradition familiale*	Intellectuelle Ex. *Dans cette tradition intellectuelle*

Contrairement à certaines recherches de ce type (comme, par exemple, Aliaga-Isla, Rialp, 2013 ; Jones et al., 2011), les rares articles non disponibles en ligne (9) n'ont pas été exclus de notre collecte et ont pu être consultés dans leur version imprimée.

Cette première collecte d'articles nous a permis de sélectionner 317 articles, dont plus d'un tiers en français (122 articles, soit 38,5%). Nous assumons cette large part d'articles francophones puisque, comme nous l'avons précédemment exposé, le concept de tradition est un concept d'origine française.

Etape 4 : Filtrage des articles et des unités d'analyse selon leur pertinence par rapport à la problématique

À partir des articles sélectionnés sur Google Scholar, téléchargés, et importés dans un logiciel d'analyse qualitative (NVIVO 11), nous avons lu l'ensemble des résumés afin de comprendre les objectifs de recherche, puis nous avons lu les parties des articles contenant les mots-clés recherchés. Cela nous a permis de confirmer ou d'infirmer la pertinence de sélection. Tous les articles qui définissent le concept de tradition ont ainsi été conservés pour notre analyse thématique, ainsi que tous les articles qui se référaient à l'une des trois traditions identifiées (familiale, de métier ou territoriale) et/ou qui traitaient d'un profil, d'une trajectoire ou d'une typologie associant l'innovation et la tradition.

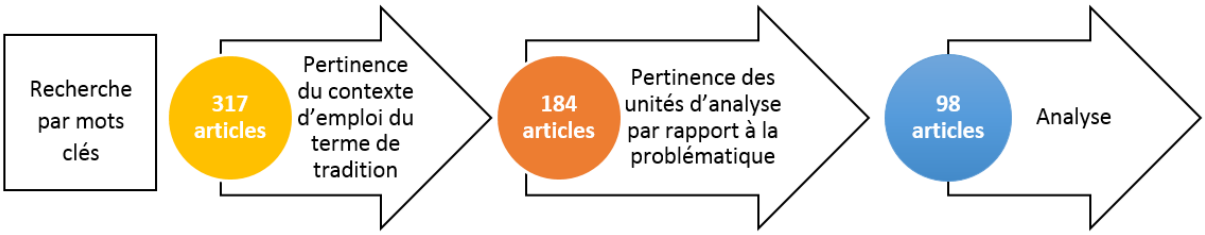
À l'issue de ce tri, nous avons conservé 184 articles et avons abouti à un premier codage descriptif des extraits en lien avec le sujet. Nous avons codé chaque extrait indépendamment. Les extraits sont des unités d'analyse qui ont un format de paragraphe.

Etape 5 : Analyse thématique des extraits retenus

Nous avons retravaillé notre analyse à partir des paragraphes précédemment extraits des articles sélectionnés en les recodant une seconde fois, mais, cette fois-ci, en les codant les uns par rapport aux autres afin de les mettre en lien et de découvrir des récurrences entre eux (Lincoln, Guba, 1985). Ces codages successifs permettent d'acquérir un certain niveau d'abstraction, nécessaire pour générer des thèmes. Nous sommes parvenus à décrire tous nos codes dans les thèmes construits.

Nous n'avons recodé que les extraits qui permettaient de décrire des profils à l'interface entre innovation-entrepreneuriat et tradition. 148 extraits ont finalement été retenus, contenus dans 98 articles, listés dans l'Annexe 5.

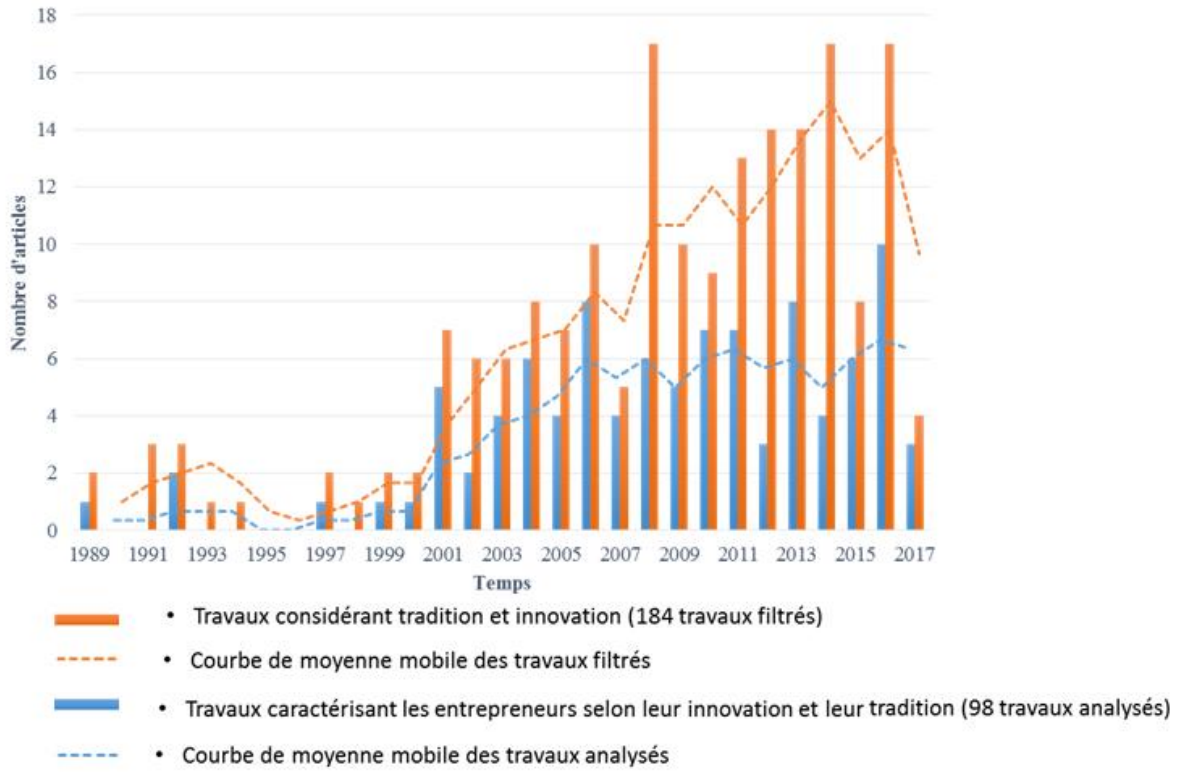
Figure 26 : Synthèse du processus de sélection des articles



Ces extraits décrivent des typologies, à différents niveaux d'analyse (entrepreneur, entreprise, secteur, etc.), croisant innovation-entrepreneuriat et tradition. Certains articles ne sont retenus que pour les exemples empiriques qu'ils contiennent et qui permettent aussi d'enrichir notre

propre typologie de profils et de trajectoires. Ainsi, les articles peuvent être utilisés pour leur contribution centrale ou pour un apport plus périphérique, mais également pour leur terrain d'étude qui relate des réalités observées et pouvant enrichir les modèles théoriques déjà développés.

Figure 27 : Nombre de travaux sélectionnés selon leur année de publication



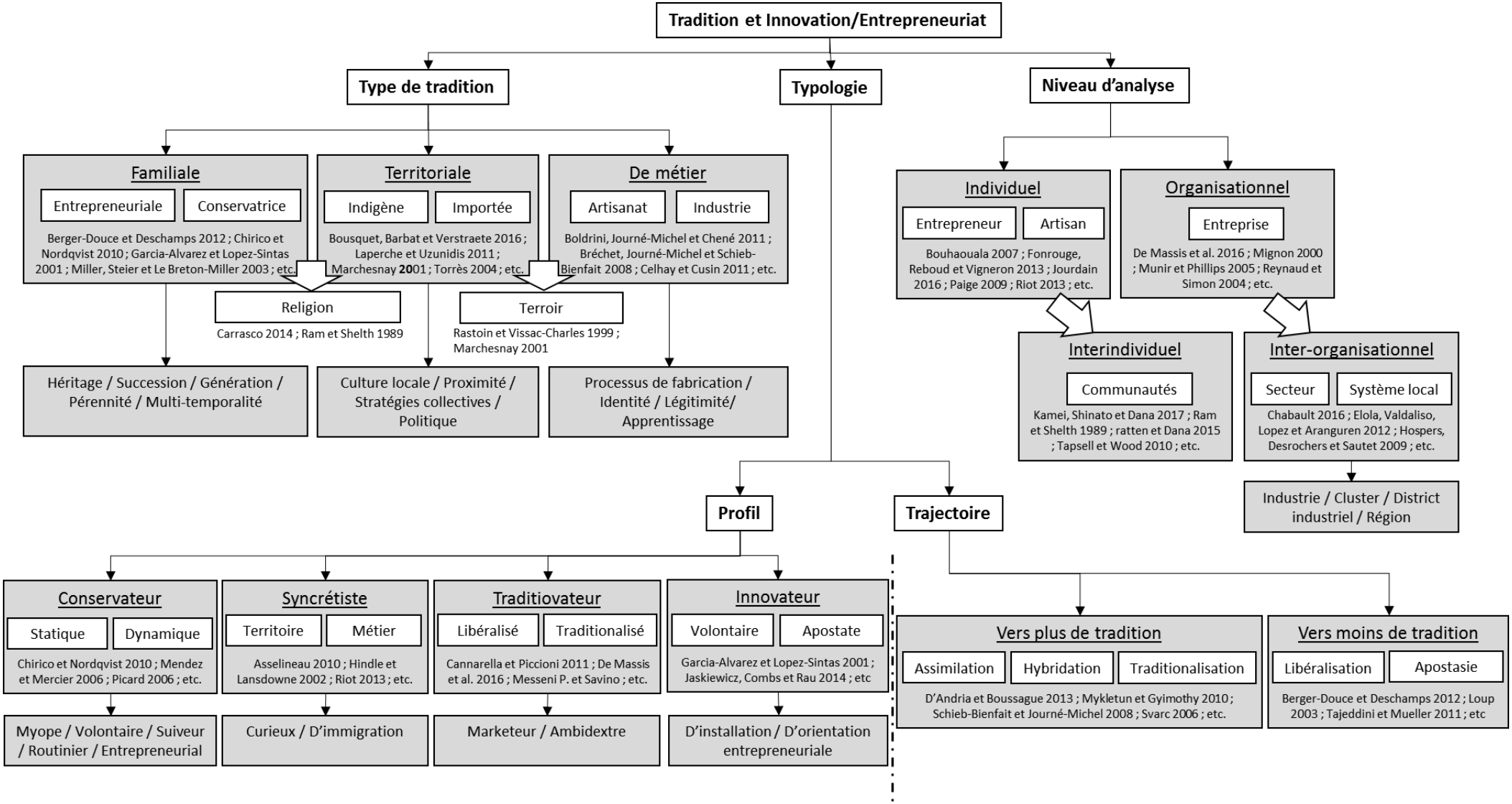
3. Résultats

L'analyse de nos données, présentée en synthèse par la figure 28, nous amène à décrire 8 profils d'acteurs, présents dans 3 méta-catégories : les innovateurs, les conservateurs et les traditiovateurs.

3.1. Les profils innovateurs

L'innovation dans un contexte traditionnel est plus ou moins volontaire : tandis que l'innovation est délibérée pour les acteurs possédant une culture d'innovation ou se rebellant, elle est souvent involontaire pour l'acteur syncrétiste.

Figure 28 : Synthèse de l'analyse des données par codage



3.1.1. L'innovateur volontaire

Le profil que nous nommons innovateur volontaire se rapporte à un profil produisant de l'innovation délibérément, dans un but stratégique, et qui entre dans une logique de proactivité face à la concurrence. Dans le cadre d'un milieu traditionnel, il peut s'agir de nouvelles entreprises qui ne sont pas soumises aux institutions en place et qui sont libres d'innover. L'innovateur volontaire d'installation, pour faire écho à la dénomination d'« artisan d'installation » (Paturel, Richomme-Huet, 2007), est le profil du nouvel arrivant libéré des traditions installées. L'exemple d'Aimé Guibert, qui n'est pas viticulteur de formation mais qui s'implante comme viticulteur et crée un nouveau cru, est un exemple d'innovateur volontaire d'installation, nommé « entrepreneur entreprenant » (Marchesnay, 2001 ; Marchesnay et al., 2006). L'arrivée de nouvelles entreprises dans un secteur d'activité apporte de l'innovation, comme dans le cas de Sony ou Toshiba qui ont apporté l'imagerie numérique dans le secteur de l'imagerie photographique, rompant avec l'imagerie chimique traditionnelle maintenue par Kodak (Munir, Phillips, 2005).

Mais l'innovateur volontaire peut aussi intégrer une logique d'innovation dans un milieu traditionnel, c'est-à-dire qu'il est capable de mettre de côté la tradition au profit d'une orientation entrepreneuriale. Cette orientation favorise la prise de risque, l'innovation et la proactivité, et permet de contrecarrer l'inertie de la tradition, notamment dans les entreprises familiales (Chirico, Nordqvist, 2010). Ce profil proactif peut tout à fait évoluer dans un contexte de fortes traditions mais n'est pas pour autant sous son emprise. Cela l'amène, par exemple, à être le premier à adopter des innovations (Jaskiewicz et al., 2015). Il s'agit d'acteurs capables de s'affranchir des normes sociales, tant locales que professionnelles, quand cela peut servir son intérêt. La petite entreprise (PE) entrepreneuriale (Bargues, 2013) est un exemple d'acteur innovateur volontaire à orientation entrepreneuriale qui se différencie en développant des marchés de niche.

3.1.2. L'innovateur apostate

Il existe un profil qui décrit une trajectoire d'abandon de la tradition que nous désignons par innovateur apostate. L'apostasie correspond à la « *trahison,* [au] *reniement,* [à l']*abandon d'une doctrine, d'un parti, etc.* » (CNRTL). L'innovation, au sens large, correspondant à la perception

d'un degré de nouveauté par les acteurs, l'abandon d'un référent constitue, dans cette acception, une innovation en lui-même.

L'innovateur apostate qui s'est libéré de l'emprise de la tradition correspond à la définition du « successeur rebelle » (Miller et al., 2003). Dans l'entreprise familiale, cette apostasie se révèle à la succession de l'entreprise par une autre génération qui va éradiquer toute trace de tradition familiale. Ces successeurs visent délibérément à se démarquer de leurs prédécesseurs. Ils se libèrent ainsi des traditions familiales et peuvent développer leurs propres choix, leur propre identité, etc. (Berger-Douce, Deschamps, 2012). Dans une tradition de métier, cette apostasie s'exprime à l'arrivée d'une nouvelle technologie. Par exemple, l'industrie traditionnelle de l'horlogerie suisse a abandonné son savoir-faire traditionnel au profit de la technologie à quartz développée par Swatch, moins chère et à la mode, pour survivre dans un contexte de mondialisation (Tajeddini, Mueller, 2012).

3.1.3. L'innovateur syncrétiste

Le syncrétisme correspond, en sociologie, au « *mélange,* [à la] *fusion d'éléments de plusieurs cultures ou de différents systèmes sociaux* » (CNRTL). La tradition s'inscrit dans un contexte, familial, territorial et/ou de métier, qui lui est propre et que nous nommons « tradition indigène ». Cela renvoie au fait d'être issu de la famille dont nous étudions la tradition, d'être originaire du territoire étudié, ou encore d'être du métier. Mais d'autres traditions, issues d'autres contextes, peuvent rencontrer ces traditions indigènes, et elles peuvent alors se mélanger, et, en en ayant ou non l'intention, générer de l'innovation. Le mélange de traditions territoriales peut venir de l'extérieur vers la tradition indigène, ce qui conduit à un profil que nous nommons syncrétiste d'immigration. Par exemple, Duarte Alonso, Bressan et Sakellarios (2016) décrivent l'exemple d'un brasseur artisanal italien, immigré en Grande-Bretagne, qui intègre des saveurs italiennes à ses bières fabriquées selon les traditions locales. L'immigration importe des traditions étrangères aux traditions indigènes. Les nouvelles entreprises de terroir (NET) réalisent, par exemple, une synthèse entre le patrimoine local et leurs racines historiques (Rastoin, Vissac-Charles, 1999). De même, des traditions étrangères peuvent apparaître dans un contexte indigène par importation par les consommateurs qui co-créent le syncrétisme (Khaire, 2011 ; Krasae-in, 2017).

D'autres traditions sont délibérément recherchées par les détenteurs de la tradition indigène qui s'ouvrent alors vers l'extérieur pour aller à la rencontre de ces traditions étrangères. Nous

nommons ces profils les syncrétistes curieux. Riot (2013) donne l'exemple de Coco Chanel, qui s'est inspirée de traditions d'autres arts (danse, musique, arts plastiques, etc.), et d'autres cultures comme celle de l'art russe. Messeni Petruzzelli et Savino (2015) suggèrent que la recombinaison d'éléments de traditions locales différentes est une bonne source d'innovation insuffisamment exploitée. Le voyage est également rapporté comme étant un moyen favorable à ce syncrétisme (Hindle, Lansdowne, 2005 ; Zghal, 2005).

Le mélange entre plusieurs traditions peut également s'opérer entre traditions de métier. Le profil de la petite entreprise (PE) entrepreneuriale profite particulièrement de ce mélange grâce à l'intégration de nouveaux salariés étrangers à l'entreprise (Bargues, 2013) qui peuvent avoir une approche du métier différente, génératrice d'opportunités d'innovation. Celhay et Cusin (2011) préconisent notamment cette hybridation de métier par le salariat pour aider les acteurs du secteur du vin de Bordeaux à se décloisonner de leur isomorphisme cognitif et stratégique. Finalement, la reconversion d'entrepreneurs d'un métier traditionnel à un autre métier traditionnel est un autre moyen d'aboutir à ce mélange de traditions (Asselineau, 2010).

A l'opposé de ces profils d'innovateurs se rencontrent les profils conservateurs, largement présents dans la littérature.

3.2. Les profils conservateurs

Le point commun des conservateurs est la volonté de ne pas dénaturer la tradition. Les différents profils décrits se distinguent avant tout par des trajectoires distinctes : le conservateur patrimonial conserve la tradition dont il est issu, c'est un profil statique ; le conservateur d'assimilation a acquis la tradition après coup ; et le conservateur de conservation est avant tout un conservateur qui cherche à l'être davantage.

3.2.1. Le conservateur patrimonial

Le sens courant donné à la tradition est la conservation. Dans de nombreux travaux, la tradition est une trame culturelle, une structure, qui contraint les acteurs dans leur conduite d'action et empêche l'innovation. Le profil de conservateur patrimonial correspond au profil d'entrepreneur PIC (pérennité, indépendance, croissance), qui possède une orientation entrepreneuriale faible (Marchesnay et al., 2006). Les petites entreprises (PE) « indépendantes-traditionnelles » appartiennent aussi à ce profil conservateur patrimonial (Bargues, 2013). D'après Hall, Melin et Nordqvist (2001), ce profil se retrouve dans les entreprises familiales

matures, qui ont perdu leur capacité entrepreneuriale après s'être développées et avoir atteint une certaine stabilité.

Étant le garant d'une tradition qui lui a été transmise, le conservateur patrimonial a la volonté de la pérenniser. Lorsque la logique de conservation ne tient pas compte des évolutions de l'environnement (El Azizi et al., 2014), il s'agit du « myope » (Picard, 2006), profondément immobiliste, qui adopte des comportements stratégiques passifs. Par conformité avec la tradition, le conservateur patrimonial myope se focalise sur les savoir-faire dont il a hérité et les perpétue à l'identique. C'est le cas, par exemple, des artisans traditionnels de succession (Paturel, Richomme-Huet, 2007). Dans ce contexte, tout ce qui apparaît comme non conventionnel à ces traditions (idées, entreprises, etc.) ne peut avoir d'existence et se développer (Venkataraman, 2004). Dans ce profil, innover peut relever de l'extravagance (Frank, Jaillot, 2015), voire de l'irrespect (Cahn, 2008). Ces conservateurs myopes sont contraints, dans les entreprises familiales, par la tradition provenant d'une figure d'autorité (Roessl et al., 2010), souvent celle du père (Bikai, Onana, 2005 ; Schillaci et al., 2013 ; Siu, Martin, 1992 ; Torrès, 2004). Ils peuvent également être contraints par des traditions provenant d'une dépendance de sentier dans le champ des savoir-faire familiaux (Habbershon, Pistrui, 2002), artisanaux (Bréchet et al., 2008 ; Laperche, Uzunidis, 2011 ; Schieb-Bienfait, Journé-Michel, 2008) ou locaux (Lanciano-Morandatt, Nohara, 2003 ; Laperche, Uzunidis, 2011). Mais, lorsque le conservateur a conscience des évolutions de l'environnement et que le patrimoine est un atout central dans son activité, la conservation patrimoniale devient volontaire. Le succès de certaines entreprises semble dépendre de la conservation intacte du patrimoine qui contribue au succès de certains métiers, comme ceux de l'artisanat (Paige, 2009) ou de la distribution de produits de terroir (Bousquet et al., 2016), et qui est attractif touristiquement (Frank, Jaillot, 2015 ; Radauer, Streicher, 2007). Dans ce cas, l'innovation relèverait d'une erreur stratégique (Dumoulin, Simon, 2008b ; Reynaud, Simon, 2004). Ces conservateurs valorisent une image patrimoniale auprès des consommateurs. La tradition est, dans ce cas, une ressource distinctive et inimitable dont la culture du secret permet la protection, comme chez les parfumeurs de Grasse qui gardent leurs recettes précieusement depuis des temps immémoriaux (Mendez, Mercier, 2006).

Enfin, tous les conservateurs patrimoniaux ne sont pas aussi statiques. Ils ne sont, certes, pas proactifs, mais ils peuvent toutefois être innovants. L'innovation dans l'entreprise conservatrice se traduit par une adoption tardive de technologies. Même s'ils sont suiveurs, ils sont toutefois capables de s'adapter. Lagarde (2006) décrit l'entrepreneur suiveur comme un entrepreneur

préférant des modes d'action conformes aux traditions, mais qui est capable, sous une contrainte mettant en péril la survie de son activité, de les transgresser. Ce profil conservateur suiveur décrit un profil attentiste qui est capable de réagir et s'adapter à un environnement bouleversé très contraignant (Bréchet et al., 2008), mais en dernier recours et afin d'assurer sa survie.

Un autre aspect caractéristique de l'innovation dans un profil de conservation patrimoniale est la routine. Le travail de l'artisan est qualifié de travail de routine car il utilise, au quotidien, les mêmes savoir-faire pour réaliser les mêmes produits (Nelson et al., 2017 ; Saheed, 2013). La routine est parfois perçue comme rigide (Celhay et Cusin 2011), mais elle est reproduite au quotidien et est en perpétuelle quête de perfectionnement : elle évolue de manière incrémentale jour après jour (Boldrini et al., 2011 ; Prigent, 2016). De plus, lorsque les activités routinières sont bien maîtrisées, l'acteur routinier peut développer des conceptions sur-mesure s'adaptant aux besoins de ses clients (Bréchet et al., 2008).

Enfin, une tradition peut être entrepreneuriale et sa préservation conduit à la fois à être conservateur et entrepreneurial. Dans les familles traditionnelles de marchands et d'artisans de Kyoto, les *Shinise*, l'esprit entrepreneurial est une composante centrale de leur tradition (Kamei et al., 2017). Certaines entreprises familiales transmettent un héritage entrepreneurial qui se perpétue à travers les générations (Jaskiewicz et al., 2015).

3.2.2. Le conservateur d'assimilation

Le conservateur d'assimilation n'est pas indigène à la tradition, il y a assimilation suite à sa reconversion dans un métier traditionnel, une immigration, la reprise d'une entreprise familiale dont il ne possède pas de filiation, etc. L'assimilation désigne la disparition totale de la culture d'origine vers une intériorisation de la tradition d'accueil, ce qui le distingue du syncrétiste qui opère un mélange de cultures. Dans le cas présent, l'assimilation a lieu lorsque l'acteur n'a pas d'attachement à des traditions préalables. Il s'agit d'entrepreneurs débutants (Picard, 2006) ou de nouvelles entreprises (Fonrouge et al., 2013). Dans le cas des débutants, il s'agit de jeunes professionnels qui ont appris le métier sur le terrain, souvent par la voie de l'apprentissage. Ils accueillent ainsi la tradition qui leur est transmise et la conservent. Dans le cas des nouvelles entreprises, Fonrouge, Reboud et Vigneron (2013) donnent l'exemple de l'introduction de nouvelles entreprises sur le marché du luxe, qui doivent assimiler des gestes, c'est-à-dire des savoir-faire traditionnels incarnés difficilement transmissibles, et dont la protection fait l'objet d'un réel enjeu.

3.2.3. Le conservateur de renforcement

Le conservateur de renforcement est un acteur qui détient des traditions qu'il exploite, mais qui explore également dans son passé pour redécouvrir des traditions oubliées, afin d'être encore plus traditionnel. En arrivant à la tête de la biscuiterie Fossier, M. de Fougeroux a recherché des recettes anciennes comme celle du pain d'épices pour en relancer la production (d'Andria, Boussaguet, 2013). De même, l'exemple d'Henry, qualifié d'« artisan d'élite » par Jourdain (2016), montre ce renforcement possible des traditions déjà en place. En reprenant l'entreprise familiale de tapissier à la suite de son père, cet artisan a décidé de donner une orientation encore plus traditionnelle à l'entreprise en se concentrant sur le marché de niche de la restauration pour les musées et les châteaux.

3.3. Les profils traditiovateurs

Le terme de *traditiovation* a été introduit et défini par Cannarella et Piccioni (2011, p. 691) : « *Nous définissons les Traditiovations comme des pratiques et des techniques dérivant de connaissances historiques ou traditionnelles passées ou des pratiques et des techniques réinventées, néanmoins, liées à un savoir traditionnel. Celles-ci montrent, grâce aussi au support de la science et de la recherche, une aptitude à fonctionner comme une innovation, en dépit de leur apparence obsolète et de leur aspect périmé, dans la production et le management* ». Nous définissons ce concept plus généralement comme étant une innovation qui contient une part de tradition, qu'elle soit exploitée ou explorée par l'entreprise, et qui donne un aspect traditionnel, global ou partiel, à cette innovation.

3.3.1. Le traditiovateur de libéralisation : un conservateur libéralisé

Les profils conservateurs peuvent s'ouvrir à l'innovation et se libérer de l'emprise autoritaire de la tradition, sans pour autant la trahir.

Il peut s'agir, tout d'abord, d'intégrer des innovations se mettant au service de cette tradition : nous appelons ce profil le conservateur marketeur car les innovations qui servent la tradition s'inscrivent dans le champ du marketing. Certains labels sont bien établis dans les milieux traditionnels, comme l'AOC par exemple, mais d'autres sont innovants dans certaines régions ou certains secteurs : développement d'une marque territoriale (Férérol, 2015 ; Leroux, 2015), adoption précoce d'une norme qualité (Ceccaldi, 2016), etc. Un autre moyen permettant de valoriser le produit traditionnel auprès des consommateurs est l'adoption de canaux de

distribution innovants, comme le commerce en ligne (Wood, 2004). Enfin, certains traditiovateurs conservent leurs traditions mais changent leur positionnement marketing, notamment vers le produit de luxe (Metaxas, Karagiannis, 2016).

Si la tradition n'est plus vue comme une structure qui rigidifie mais comme une ressource soumise à l'agence des acteurs, elle peut devenir un moteur pour innover (Ben Mahmoud-Jouini, Mignon, 2009). Certains acteurs ont la capacité à tirer parti de leur tradition pour développer de nouveaux produits (De Massis et al., 2016). La tradition est ainsi vue comme une ressource interne à exploiter, de sorte que les secteurs matures, en déclin, peuvent s'appuyer sur leurs traditions pour se régénérer en créant de nouvelles tendances (Hospers et al., 2009). La capacité d'une entreprise de coupler à la fois une exploitation des savoir-faire existants et une exploration de champs nouveaux s'appelle l'ambidextrie. Selon Celhay et Cusin (2011), l'ambidextre serait idéalement à rechercher pour les entreprises des secteurs traditionnels. Les entreprises familiales pérennes et innovantes utilisent particulièrement cette stratégie (Ben Mahmoud-Jouini, Mignon, 2016). Cela se traduit, soit par une combinaison, soit par une accumulation de traditions et d'innovations.

L'innovation peut venir de la combinaison de matériaux traditionnels et de matériaux innovants (Germain et al., 2009), de l'adoption de processus innovants de conception, de fabrication et/ou de commercialisation pour des produits traditionnels (Ceccaldi, 2016 ; Fillis, 2004 ; Hafsi, Hu, 2016 ; Hospers et al., 2009), de la combinaison de méthodes traditionnelles et de méthodes innovantes de fabrication (Thomas et al., 2013), en intégrant des designs innovants à des produits traditionnels (McAuley, Fillis, 2005), en créant un produit innovant dans la philosophie traditionnelle (Hafsi, Hu, 2016).

Outre la combinaison, la traditiovation peut provenir de l'accumulation de ressources innovantes et traditionnelles que le conservateur libéralisé ne va pas pour autant associer. Au fil des transmissions, les connaissances, les savoir-faire, les innovations, etc., viennent s'accumuler aux côtés de la tradition. Dans le secteur de la restauration, Prigent (2016) donne l'exemple de restaurateurs qui proposent des menus innovants tout en conservant des menus qui reposent sur la tradition du métier. Cela leur permet de toucher autant une clientèle de prestige qu'un public plus modeste, du quotidien. Robic (2007) parle d'encastrement pour décrire cette capacité de concilier tradition et innovation en fonction des circonstances.

3.3.2. Le traditiovateur de traditionalisation : un innovateur traditionalisé

Pour l'innovateur traditionnalisé, l'innovation consiste à faire « marche arrière » sur certains aspects, tout en gardant certains progrès techniques bénéfiques (Bréchet et al., 2009). Dans certains métiers, des savoirs et des savoir-faire peuvent être redécouverts (Schieb-Bienfait, Journé-Michel, 2008) pour être revisités à la lumière de nouvelles interprétations et d'un socle scientifique enrichi (Cannarella, Piccioni, 2011). Par exemple, les anciennes techniques vigneronnes des régions étrusques du centre de l'Italie ont été réintroduites avec une nouvelle interprétation via l'agriculture biologique (ibid.). Le modèle ITT (Innovation Through Tradition) de De Massis et al. (2016) correspond à l'émergence de ce profil de traditiovateur. Ce modèle décrit le processus par lequel les entreprises peuvent accéder à des connaissances traditionnelles pour innover, par leur intériorisation et leur réinterprétation.

Les nouveaux acteurs semblent pouvoir remplir ce profil plus aisément que les acteurs déjà installés. En effet, n'étant pas autant bridés par la tradition que les acteurs installés, ils peuvent innover plus facilement (Hsueh, Tu, 2004). Pour autant, ils peuvent découvrir et employer la tradition comme une ressource au service de l'innovation. Nous nommons cette appropriation la « traditionalisation ». La reprise par de nouveaux entrepreneurs du cognac Comandon, sans activité depuis plus d'une vingtaine d'années, a été à l'origine d'une réappropriation des traditions de la marque, mais tout en adoptant une stratégie marketing innovante, comme le sponsoring de stars de la musique (rap, DJ, etc.) dans le but de viser une nouvelle clientèle (Fonrouge et al., 2013). En tirant parti de la tradition, il est possible de redécouvrir des savoirs distinctifs dont l'adaptation au marché actuel permet de développer de l'innovation (De Massis et al., 2016).

4. Discussion conclusive

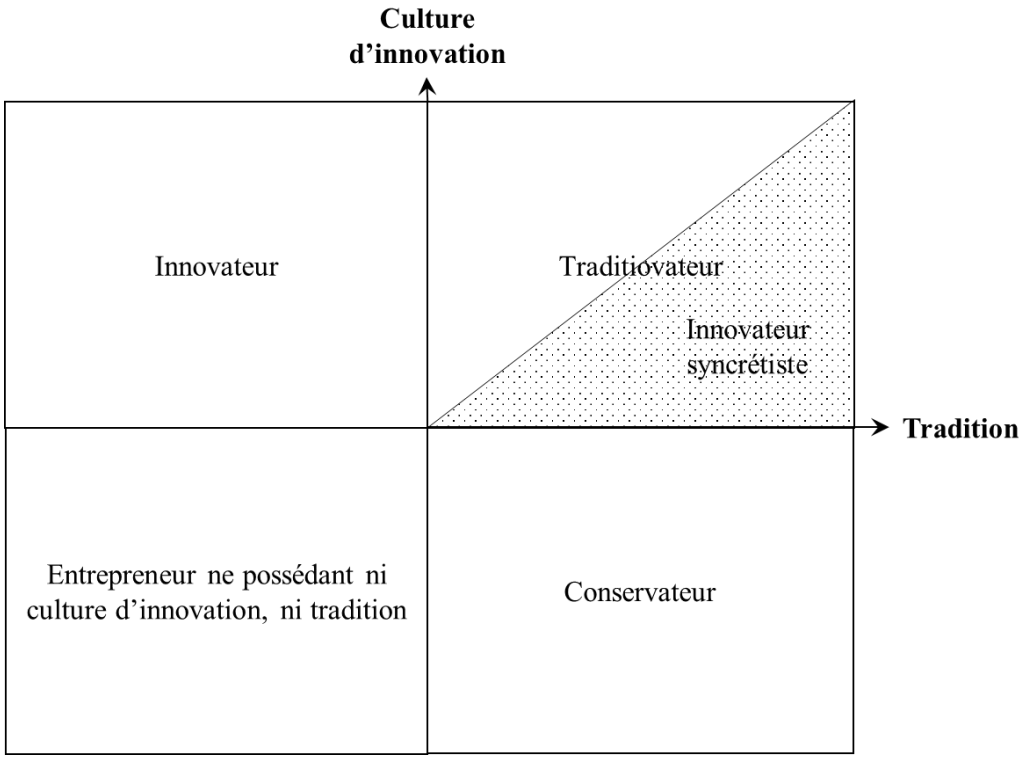
Après avoir exposé une synthèse de nos résultats, nous décrirons les apports de la recherche d'un point de vue théorique et pratique, puis nous exposerons les limites de notre recherche et les gaps théoriques que notre étude a permis de détecter.

4.1. Synthèse des résultats

Notre travail de recherche a permis de mettre en évidence quatre profils principaux d'acteurs en milieu traditionnel : (1) l'innovateur qui possède une orientation très entrepreneuriale et une culture d'innovation, (2) le syncrétiste qui devient innovateur en combinant les traditions de

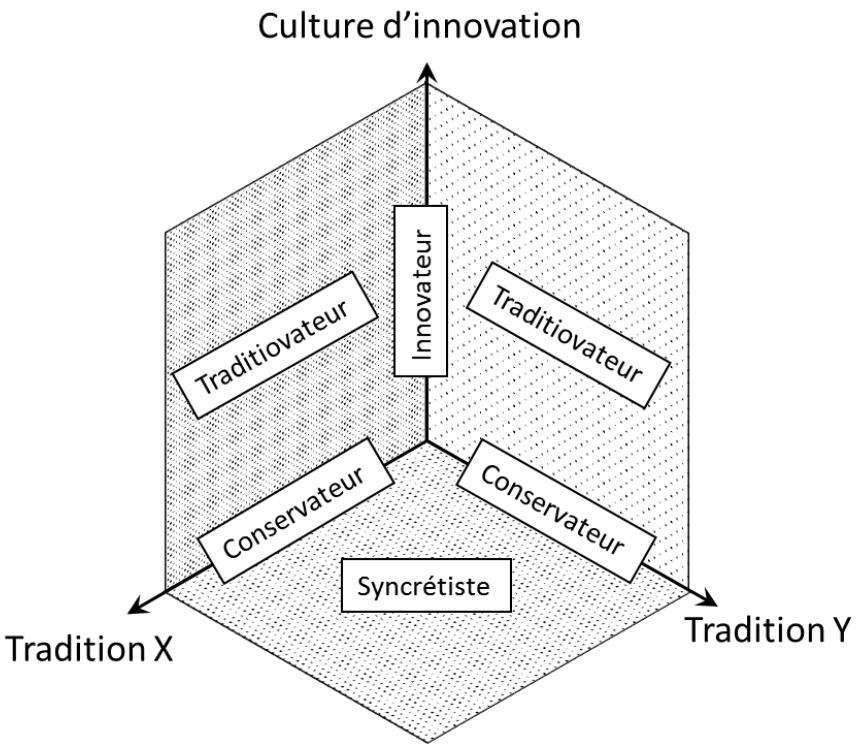
différentes origines, (3) le conservateur qui est attaché à la tradition porteuse de sens pour lui, et (4) le traditiovateur qui utilise le passé en tant que ressource innovante dans le présent. Ces profils dépendent du rapport entre tradition et culture d'innovation dans la conception de l'entrepreneur. Certains profils possèdent une culture exclusive – conservateur et innovateur – tandis que d'autres possèdent une culture combinée – traditiovateur et syncrétiste.

Figure 29 : Présentation des quatre profils d'entrepreneurs en contexte traditionnel selon, leur attachement culturel



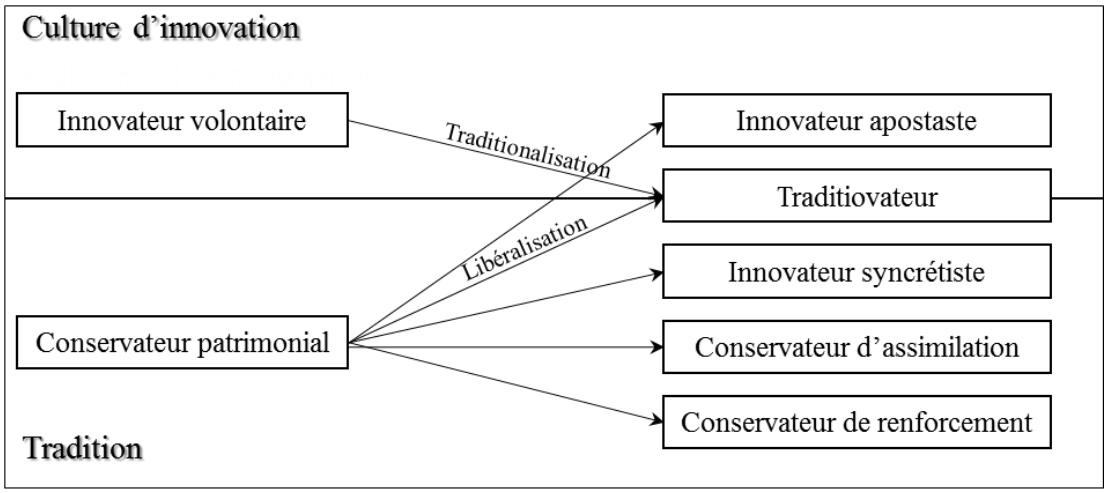
Nous proposons, à travers la figure 29 ci-dessus., une typologie classique qui présente néanmoins l'inconvénient de ne pas traduire la concomitance existante entre plusieurs traditions (Shils, 1981), et qui fait émerger un type d'entrepreneur que la littérature n'aborde pas – les entrepreneurs ne possédant ni culture d'innovation, ni traditions, dans la stratégie de leur entreprise. Ainsi, la figure 30 présente une modélisation tridimensionnelle, mettant en exergue les 4 principaux profils d'entrepreneurs et prenant en compte la concomitance de traditions.

Figure 30 : Représentation tridimensionnelle des profils d'entrepreneurs en contexte traditionnel selon leur attachement culturel



Dans cette dernière représentation, certains profils se retrouvent à plusieurs reprises. En effet, notre travail a également permis de raffiner cette typologie relativement grossière en prenant en compte les dynamiques possibles des entrepreneurs. En effet, les quatre profils proposés ne sont en réalité pas totalement homogènes, et nous avons identifié des variantes au sein de ces profils. Ainsi, il existe plusieurs types d'entrepreneurs conservateurs et traditiovateurs par exemple. Ces différences sont présentées dans la figure 31 ci-dessous.

Figure 31 : Trajectoires possibles des entrepreneurs entre différents profils



Cela nous amène finalement à considérer 8 profils d'entrepreneurs présents en contexte traditionnel, selon leur culture d'attachement et leur trajectoire : (1) l'innovateur volontaire qui possède une orientation très entrepreneuriale et une culture d'innovation « innée », (2) l'innovateur apostate qui est devenu innovateur par abandon de sa tradition, (3) l'innovateur syncrétiste qui devient innovateur en combinant les traditions de différentes origines, (4) le conservateur patrimonial qui est attaché à sa tradition d'origine et la conserve fidèlement, (5) le conservateur d'assimilation qui est devenu conservateur après l'acquisition d'une tradition, (6) le conservateur de renforcement qui renforce la conservation de la tradition par rapport à ses prédécesseurs, (7) le traditiovateur de traditionalisation qui est un innovateur qui découvre et utilise une tradition comme une source d'innovation, et (8) le traditiovateur de libéralisation qui exploite sa propre tradition tout en innovant.

Finalement, chacun de ces types peut également être décrit en fonction de certaines caractéristiques inhérentes à l'innovation des entrepreneurs (spécificités contextuelles, nature de l'innovation, etc.) comme en témoigne le tableau 6 ci-après.

Tableau 6 : Caractérisation des profils selon les caractéristiques de l'innovation

Types d'entrepreneurs	**Précisions liées à l'innovation de l'entrepreneur**	**Exemples de littérature associée**
Conservateur patrimonial	Statique (myope ou volontaire) Dynamique (suiveur, routinier, tradition entrepreneuriale)	Mendez et Mercier 2006, Picard 2006 Bréchet et al. 2008, Lagarde 2006
Conservateur de renforcement		d'Andria et Boussaguet 2013, Jourdain 2016
Conservateur d'assimilation		Fonrouge, Reboud et Vigneron, 2013, Picard 2006
Traditiovateur de libéralisation	Marketeur Ambidextre	Féréol 2015, Leroux 2015, Wood 2004 Ben Mahmoud-Jouini et Mignon 2016, Celhay et Cusin 2011
Traditiovateur de traditionalisation		Cannarella et Piccioni 2011, De Massis et al. 2011
Innovateur volontaire	D'installation Orientation entrepreneuriale	Marchesnay 2001, Munir et Phillips 2005 Bargues 2013, Chirico et Nordqvist 2010, Jaskiewicz, Combs et Rau 2014
Innovateur apostate		Berger-Douce et Deschamps 2012, Miller et al. 2003
Innovateur syncrétiste	D'immigration Curieux	Duarte Alonso et al. 2016 Hindle et Lansdowne 2005, Messeni Petruzzelli et Savino 2015, Riot 2003

Finalement, ce travail nous permet de mettre en évidence l'absence de déterminisme sur la caractérisation de l'entrepreneur en contexte de tradition : un acteur inscrit dans un milieu traditionnel peut ne pas être conservateur comme cela est souvent avancé. Nos résultats permettent également de nous extraire d'une vision essentialiste qui consisterait à inscrire chaque acteur dans une typologie statique.

4.2. Apports de la recherche

Comme certains auteurs (De Massis et al., 2016 ; Dumoulin, Simon, 2008a ; Miller et al., 2003), nous réaffirmons l'absence de déterminisme de l'innovation face à la tradition : tout acteur traditionnel n'est pas « obligé » d'être conservateur comme le laissaient entendre Celhay et Cusin (2011) dans le secteur des vins bordelais : « *Il est difficile de recenser des cas de marques bordelaises innovantes qui aient obtenu un véritable succès.* [Cela] *amène parfois les professionnels interrogés à conclure hâtivement que toute tentative d'innovation est vouée à l'échec et qu'une entreprise doit "se recentrer sur ses bases", c'est-à-dire continuer à exploiter son savoir-faire traditionnel* » (: 46).

Notre travail, grâce à la constitution d'une typologie, permet d'avoir une vision plus fine d'acteurs souvent vus comme homogènes. La tradition n'est que rarement utilisée comme concept en sciences de gestion et est employée dans un sens commun (Dumoulin, Simon, 2008a). Ainsi, derrière le terme d'acteur traditionnel, qui peut sembler précis et univoque, se cache, dans la littérature, un ensemble de profils bien différents que nous avons tentés de distinguer et de présenter. L'acteur traditionnel peut désigner des acteurs en milieu traditionnel (Celhay, Cusin, 2011), des acteurs conservateurs (Avlonitis, Salavou, 2007), ou des acteurs qui emploient la tradition comme une ressource stratégique (De Massis et al., 2016). Ainsi, nous avons croisé l'innovation, dans le sens entrepreneurial du terme, dans des contextes traditionnels familial, de métier et territorial, et avons obtenu huit profils d'entrepreneurs différents –innovateur volontaire, apostate et syncrétiste ; traditiovateur de traditionalisation et de libéralisation ; conservateur patrimonial, d'assimilation et de renforcement– que les différents travaux de recherche ont tendance à englober sous la même terminologie d' « acteur traditionnel ». Ce travail a des implications pratiques. La typologie décrite permet à l'acteur travaillant en contexte traditionnel de se situer dans son milieu par rapport à sa concurrence, et de repenser ou réaffirmer son identité face à la tradition et l'innovation. Cette clarification de l'identité peut avoir des applications dans le management du personnel, pour justifier les usages

de pratiques traditionnelles ou non-traditionnelles ou justifier des changements, mais également pour la stratégie marketing de l'entreprise, afin de défendre les choix, plus ou moins traditionnels, et de se distinguer sur son marché. Pour les institutions, cette typologie peut être utilisée comme les prémices d'une segmentation de professionnels ou de territoires, permettant d'adapter les campagnes d'information ou les actions, afin qu'elles soient les plus appropriées possibles. Ces institutions peuvent être publiques ou privées, et peuvent proposer des qualifications, des formations, des subventions, des guides d'information, etc., en fonction d'objectifs que l'Etat, les communautés locales, le secteur d'activité, etc. ont prédéfini : préserver, innover, survivre, se renouveler, se développer, etc.

4.3. Limites et agenda de recherche

Nous mettons en évidence les limites de notre recherche ainsi que les gaps théoriques émergeant du corpus étudié. Un agenda de recherche (Figure 32) est finalement exposé.

Figure 32 : Agenda de recherche sur l'innovation en contexte traditionnel

Eléments de discussion	Gap théorique	Questions de recherche
Sources de la tradition	**GT 1**. Etudier les profils à l'intersection entre innovation et tradition dans le cas des traditions territoriales.	**QR 1**. Quels profils d'innovation sont détectables lorsqu'ils sont en présence de traditions de territoire ?
	GT 2. S'intéresser au syncrétisme familial.	**QR 2**. Un syncrétisme familial peut-il émerger de l'association d'entrepreneurs ou de la fusion d'entreprises à caractère familial ?
	GT 3. Etudier l'effet des traditions sur l'innovation par dyades.	**QR 3a**. Comment les traditions familiale et de métier interagissent-elles pour jouer un rôle dans l'innovation des acteurs ? **QR 3b**. Comment les traditions de métier et territoriale interagissent-elles pour jouer un rôle dans l'innovation des acteurs ? **QR 3c**. Comment les traditions familiale et territoriale interagissent-elles pour jouer un rôle dans l'innovation des acteurs ?
	GT 4. Reconsidérer le rôle de la tradition religieuse sur l'innovation.	**QR 4**. Quel rôle jouent les traditions dans l'innovation des acteurs ?
Niveaux d'analyse	**GT 5**. Clarifier et distinguer les profils génériques à tous les niveaux d'analyse et les profils spécifiques à certains.	**QR 5a**. Le profil d'innovateur apostate est-il propre au niveau d'analyse individuel ? **QR 5b**. Le profil de conservateur patrimonial est-il le seul profil à se retrouver à tous les niveaux d'analyse ? **QR 5c**. L'influence de la tradition est-elle la même sur l'innovation des acteurs selon les niveaux d'analyse ? Y'a-t-il des effets catalyseurs ou de blocage à certains niveaux d'analyse ?
Profils d'innovation	**GT 6**. Etendre la connaissance des profils apostates en dehors du contexte de tradition familiale.	**QR 6a**. L'apostasie de traditions de métier ou de territoire dans le but d'innover est-elle observable empiriquement ? **QR 6b**. Quels sont les leviers permettant à des acteurs de rompre avec leurs traditions pour pouvoir innover ?
	GT 7. Explorer le profil de conservateur de renforcement en dehors du niveau d'analyse individuel de l'entrepreneur.	**QR 7**. Quels sont les mécanismes de renforcement de la conservation de la tradition à l'échelle d'une entreprise ? d'une communauté ou d'un territoire ?
Facteurs contextuels	**GT 8**. Comparer l'effet de la ruralité et de l'urbanité sur ces profils.	**QR 8a**. Les traditions sont-elles plus prégnantes en milieu rural ? **QR 8b**. L'apostasie est-elle plus fréquente en milieu urbain ?
	GT 9. Croiser l'étude des traditions familiales, de métier et territoriales avec l'effet de culture nationale.	**QR 9a**. Les pays du continent américain sont-ils moins traditionnels que les autres pays du monde ? **QR 9b**. La France a-t-elle des spécificités culturelles telles que les profils observés dans un tel contexte lui soient spécifiques ?

4.3.1. Sources de la tradition

Notre travail de recherche s'inscrit dans la continuité des travaux qui font émerger une typologie au croisement de l'innovation et de la tradition, et/ou qui en étudient les trajectoires. Le postulat de notre typologie est que les acteurs de toute tradition et de tout niveau d'analyse suivent les mêmes trajectoires et occupent les mêmes profils. Certains éléments manquent pour pouvoir garantir une telle transférabilité, et, en premier lieu, par rapport aux sources de tradition. Alors que des typologies existent pour décrire des profils et/ou des trajectoires en tradition familiale (Miller et al., 2003) ou en tradition de métier (Bréchet et al., 2008), elles semblent inexistantes en tradition territoriale.

Si nous nous intéressons de plus près au profil syncrétiste, qui mélange des traditions, nous n'avons répertorié que des travaux qui mélangeaient des traditions territoriales (par exemple, Duarte Alonso et al., 2016) ou de métier (par exemple, Bargues, 2013). Des travaux manquent pour éclairer ce phénomène au niveau des traditions familiales. Cela ne signifie pas que ce profil n'existe pas, mais qu'il n'a pas forcément été étudié, ou que notre méthodologie de recherche n'a pas permis d'y parvenir. Il serait alors intéressant d'approfondir cet aspect.

Nous avons récolté, par ailleurs, certains travaux traitant de dyades de tradition. Ces travaux n'étaient pas rares (34 articles sur l'ensemble des 98 articles étudiés), pourtant, aucun ne semble avoir mis en évidence cette tradition multiple, comme le suggéraient déjà De Massis et al. (2016) en conseillant d'étudier les relations mutuelles entre les traditions de l'entreprise familiale et celles du territoire.

Enfin, nous nous sommes limités, au début de notre collecte d'articles et au moyen des mots-clés utilisés, à trois types de tradition : familiale, de métier et territoriale. Cela conduit au biais indéniable de ne pas repérer des articles qui auraient traité d'autres traditions. Par exemple, nous pouvons nous interroger sur la place que joue la tradition religieuse, présente dans certains travaux que nous avons rencontrés mais rejetés lors de notre processus de filtrage, ne traitant pas réellement du concept de tradition ou ne présentant pas de profils d'acteurs.

Gap Théorique 1. Etudier les profils à l'intersection entre innovation et tradition dans le cas des traditions territoriales.

Gap Théorique 2. S'intéresser au syncrétisme familial.

Gap Théorique 3. Etudier l'effet des traditions sur l'innovation par dyades.

Gap Théorique 4. Reconsidérer le rôle de la tradition religieuse sur l'innovation.

4.3.2. Niveaux d'analyse

Comme nous l'avons déjà évoqué, notre typologie part du principe que ce qui s'observe à un niveau d'analyse est transférable à n'importe quel autre, ce qui représente l'une des principales limites de notre typologie. Il serait particulièrement intéressant de clarifier cet aspect en procédant à la comparaison des profils qu'offre chaque niveau d'analyse en identifiant des profils qui ne seraient propres qu'à un niveau d'analyse, comme celui de l'apostate qui ne semble s'observer qu'à un niveau individuel, et ceux qui peuvent être décrits à tous les niveaux d'analyse, à l'image du conservateur patrimonial que nous avons repéré partout.

Gap Théorique 5. Clarifier et distinguer les profils génériques à tous les niveaux d'analyse et les profils spécifiques à certains.

4.3.3. Profils d'innovation

Une limite importante de notre typologie réside dans le fait qu'elle n'ait été construite qu'à partir de la littérature. Ainsi, bien que la plupart des travaux analysés soient des travaux qui s'appuient sur un terrain d'étude empirique, rien ne garantit la qualité ou l'exhaustivité empirique des types décrits. Une orientation plus empirique serait nécessaire pour permettre d'approfondir certains profils peu présents dans la littérature étudiée, à l'image du traditiovateur apostate ou du conservateur de renforcement, qui ne se retrouvent, réciproquement, que dans un seul type de tradition et dans un seul niveau d'analyse.

Gap Théorique 6. Etendre la connaissance des profils apostates en dehors du contexte de tradition familiale

Gap Théorique 7. Explorer le profil de conservateur de renforcement en dehors du niveau d'analyse individuel de l'entrepreneur.

4.3.4. Facteurs contextuels

Le travail de Lagarde (2006) sur l'entrepreneuriat agricole pose la question de l'importance de la ruralité dans la force des traditions. Cet aspect comparatif entre ruralité et urbanité dans le

rapport entre tradition et innovation semble absent de la littérature et pourrait profitablement être exploré.

Un autre facteur contextuel qui nous semble pertinent à approfondir est lié aux différences culturelles nationales. Dans les travaux français, la tradition semble être une trame culturelle, parfois contraignante, avec laquelle il faut composer pour entreprendre et innover (voir, par exemple, Celhay, Cusin, 2011; Dumoulin, Simon, 2008a). D'un autre côté, les auteurs de culture italienne envisagent la tradition comme une ressource qui est consciemment utilisée (voir, par exemple, De Massis et al., 2016; Messeni Petruzzelli, Savino, 2014). Dans ce travail, nous avons eu l'ambition de croiser ces deux représentations qui contribuent au débat entre structure et agence : la tradition peut autant constituer une structure conditionnant le comportement des acteurs, qu'être sujette à l'agence de ces mêmes acteurs pour parvenir à leurs fins. D'autre part, les contextes d'étude retrouvés dans la littérature étaient principalement français (d'Andria, Boussaguet, 2013 ; Thomas et al., 2013 ; Torrès, 2004 ; etc.) et italiens (Cannarella, Piccioni, 2011 ; Lanciano, 2006 ; Messeni Petruzzelli, Savino, 2015 ; etc.), comme nous venons de le souligner, mais également issus d'autres pays d'Europe (par exemple, Tajeddini, Mueller, 2012), d'Afrique (Bikai, Onana, 2005 ; Saheed, 2013 ; Zghal, 2005 ; etc.), et d'Asie (Hafsi, Hu, 2016 ; Kamei et al., 2017 ; Krasae-in, 2017 ; Siu, Martin, 1992 ; etc.). Aucune étude ne semble s'être intéressée aux traditions dans des contextes américains. Ces deux remarques mettent le doigt sur l'importance du caractère national du rôle joué par la tradition et il serait intéressant que cela soit étudié.

Gap Théorique 8. Comparer l'effet de la ruralité et de l'urbanité sur ces profils.

Gap Théorique 9. Croiser l'étude des traditions familiales, de métier et territoriales avec l'effet de culture nationale.

Chapitre 6. Quel rôle joue un intermédiaire d'innovation dans l'innovation d'un groupe d'entreprises ?

Résumé de l'article

Cet article s'intéresse à l'innovation high-tech en métier traditionnel, laquelle relève d'un véritable défi. Nous analysons un projet d'arrosage connecté intelligent dans le métier traditionnel du paysage. Ce projet collectif, porté par un intermédiaire d'innovation facilitant les étapes du processus d'innovation pendant près de cinq ans, a été abandonné à la suite de sa phase de conception en 2017. L'attachement à la tradition des professionnels et du marché est généralement invoqué pour expliquer les réticences culturelles face à des innovations trop disruptives, et par suite, leur échec. Nous montrons que la tradition a également des implications en phase amont et que l'intermédiaire d'innovation engagé dans ce contexte a des rôles spécifiques à jouer dans la gestion de la tradition et l'apprentissage.

Justification du cas : Le cas répond à différents impératifs pour être en adéquation avec l'objectif de la recherche :

1. se dérouler dans le métier traditionnel choisi, celui des entreprises de paysage,
2. faire apparaitre la notion d'innovation, pour pouvoir éclairer notre question générale de thèse : « *comment innover dans un métier traditionnel ?* »,
3. mobiliser différents acteurs afin d'atteindre un niveau organisationnel / inter-organisationnel.

Le cas présenté ici répond à ces exigences : il s'agit d'un cas d'innovation (3) collective (2) qui s'est déroulée dans le paysage (1).

Transférabilité envisagée : S'agissant d'un cas d'échec d'innovation high-tech dans le métier du paysage, la transférabilité peut être envisagée pour tout cas de projet d'innovation high-tech dans un métier traditionnel proche de celui étudié. Nous envisageons donc une certaine transférabilité dans des contextes parents, c'est-à-dire des métiers artisanaux de services, lesquels restent relativement rares puisqu'ils ne représentent que 14% des entreprises artisanales (chambres des métiers et de l'artisanat). Par exemple, la coiffure est un métier d'artisanat de service et auquel les contributions de notre étude pourraient s'appliquer dans le cas de projets d'innovations high-tech (brosse connectée, miroir tactile, etc.).

Annexes complémentaires participant à la description du cas :

- Annexe 6 : extrait d'une journée du journal de bord lors de l'observation participante n°2
- Annexe 7 : Photographie du démonstrateur obtenu à l'issue du projet
- Annexe 8 : « L'arrosage intelligent et connecté », article extrait du rapport d'activité 2016 de l'UNEP (p. 25)

Valorisation et évaluation de cette recherche

- Lambert C., Tellier A. (2015), « Quel rôle peut jouer un syndicat professionnel dans un réseau inter-organisationnel innovant ? Le cas de l'Union Nationale des Entreprises de Paysage », *6ème Rencontre du Groupe de Recherche Innovation de l'AIMS*, Strasbourg, septembre 2015.
- Soumis à la revue *Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión* en mai 2019, sous le titre : « Les illusions perdues de l'arrosage connecté : quand un intermédiaire d'innovation échoue à redynamiser un métier traditionnel ».

Les illusions perdues de l'arrosage connecté : quand un intermédiaire d'innovation échoue à redynamiser un métier traditionnel

Introduction

Innovation et tradition apparaissent généralement comme contradictoires, d'autant plus lorsque sont invoquées les technologies high-tech. D'une part, la tradition renvoie à une certaine continuité avec le passé (Shils, 1981) et à des savoir-faire établis (Zarca, 1988). D'autre part, un secteur traditionnel se définit comme ne reposant pas sur des technologies émergentes « *pour lesquelles des règles et usages sont encore à créer* » (Dumoulin, Simon, 2008a, p. 26). Cependant, plusieurs recherches ont montré que l'émergence de technologies reste possible dans les secteurs traditionnels. L'innovation high-tech peut cohabiter avec la tradition, même si les freins sont nombreux : freins culturels (Celhay, Cusin, 2011 ; Detchenique, Joffre, 2012 ; Asselineau, 2010), manque de connaissances internes (Presenza et al., 2017).

Ainsi, les projets d'innovation high-tech en métier traditionnel, parce qu'ils représentent un challenge, méritent l'intérêt des chercheurs en management de l'innovation pour en comprendre les enjeux, les leviers et les limites. Nous avons eu l'opportunité d'étudier un projet d'arrosage connecté intelligent dans le métier traditionnel des entreprises de paysage. Ce projet s'est développé au sein d'une organisation syndicale de branche, dans un groupement d'entrepreneurs bénévoles actifs en matière d'innovation né en 2013 : la *Commission Innovation et Expérimentation* (CIE). Après une première expérience visant à faire naître un « réflexe d'innovation » chez les entrepreneurs du paysage *via* l'édition d'un « guide pratique de l'innovation », la CIE s'est donnée comme objectif d'inspirer les entrepreneurs et de les inciter à innover en donnant l'exemple. Le guide, bien qu'annoncé comme « pratique » en recueillant notamment de nombreux témoignages d'entrepreneurs du paysage innovants, restait une publication écrite qui ne touchait pas tous les professionnels. Dans un métier traditionnel, l'oralité forte, et l'aspect concret est d'autant plus important. La conviction des entrepreneurs de la CIE était qu'il était nécessaire de mener à bien un projet innovant, à fort contenu technologique, pour démystifier l'innovation auprès de leurs confrères plus traditionnels et leur donner l'idée et/ou l'envie de se lancer dans des projets. C'est ainsi qu'un projet « d'arrosage connecté » a été lancé en 2016. L'objectif était de parvenir à un produit commercialisable, mais le projet d'arrosage connecté a été abandonné suite à sa conception. Même si la plupart des entrepreneurs de la CIE considèrent que le projet a rencontré un certain succès, puisqu'il a

permis de communiquer sur l'innovation dans le métier et contribué ainsi à la démystification attendue, il n'en reste pas moins qu'il n'a pas abouti.

La particularité du cas étudié est double puisqu'il s'agit d'un projet collectif d'innovation et que ce collectif est coordonné par une entité unique, la CIE. Nous avons identifié cette entité comme étant un Intermédiaire d'Innovation (IDI). Un IDI est une organisation ou une personne qui agit comme acteur intermédiaire dans tous les aspects du processus d'innovation faisant intervenir plusieurs parties (Howells, 2006). Une littérature riche et récente sur ce concept offre un cadre d'analyse au cas étudié. Ainsi, notre cas est envisagé comme un cas d'échec de projet collectif d'innovation high-tech dans un métier traditionnel, conduit par un intermédiaire d'innovation. Notre ambition théorique est de contribuer tant à la littérature sur l'innovation en métier traditionnel qu'à la littérature sur les intermédiaires d'innovation. Plus précisément, cette recherche vise à analyser le rôle d'influence de l'intermédiaire d'innovation dans cet échec, et à en tirer des enseignements tant pour le monde académique que pour les praticiens de métiers traditionnels désireux d'innover.

Après avoir présenté le contexte d'étude empirique, nous proposons quelques éléments de littérature concernant l'intermédiation d'innovation, qui nous permettrons d'analyser l'échec et d'en tirer des enseignements.

1. Présentation du contexte d'étude

1.1. L'enjeu de l'innovation high-tech pour les entreprises de paysage

Parce qu'elles en rassemblent les caractéristiques les plus typiques, les entreprises de paysage s'inscrivent dans un métier traditionnel : il s'agit principalement de TPE artisanales (95% d'entre-elles possèdent moins de 10 salariés) disposant d'un savoir-faire manuel transmis de maître à apprenti de génération en génération (Zarca, 1988), inscrite dans un métier bien établi avec ses propres institutions (Dumoulin, Simon, 2008a).

Afin de comprendre la raison qui a amené certains professionnels de ce métier traditionnel à s'investir dans un projet high-tech, il apparaît essentiel de comprendre les divers enjeux auxquels l'innovation renvoie dans ce métier.

L'innovation apparaît tout d'abord comme une réponse face à un contexte turbulent : règlementation accrue en matière de réduction d'utilisation des pesticides chimiques, pression urbaine croissante, baisse de la commande publique directement corrélée à la baisse des

dotations, etc. Au sein de l'UNEP, le syndicat professionnel des entreprises du paysage, et en vue de s'adapter à cet environnement, la recherche et l'innovation sont apparues comme stratégiques pour les entreprises qui doivent faire évoluer leurs savoir-faire et leurs outils traditionnels, alors même que les innovations restent marginales. Le plan d'action stratégique 2014-2016 développé par l'organisation précise qu'elle « *doit permettre à ses adhérents de monter en compétences sur l'environnement et la biodiversité par l'innovation, l'expérimentation et la formation* », et explicite le but stratégique suivant (point 3.1) : « *Développer l'innovation technique, commerciale, environnementale* ».

En outre, l'enjeu de l'innovation high-tech, et en particulier des technologies connectées, est lié à un double constat : d'une part, le retard pris par les professionnels du paysage quant à l'utilisation d'applications connectées dans l'exercice de leur travail, vis-à-vis d'autres métiers concurrents comme le BTP ; et d'autre part, l'engouement des consommateurs pour les objets connectés. Il y a un enjeu fort en termes d'image du métier.

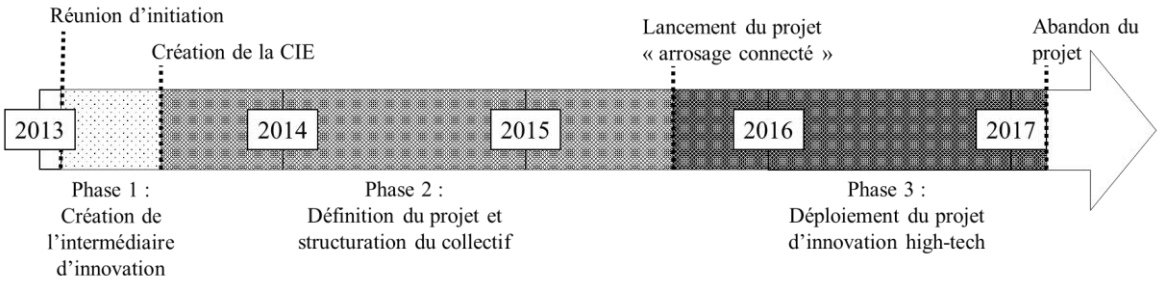
> « *Cela va dans l'intérêt de la profession, qui doit dégager une image forte en matière d'innovation* » (CR13-02)[25]

Le jardin devient de plus en plus connecté. En 2016, l'observatoire des villes vertes estimait qu'une ville sur six est concernée par l'emploi d'objets connectés pour l'entretien de ses espaces verts. Aujourd'hui, les outils connectés s'adaptent de plus en plus au métier, et s'introduisent dans tous les espaces verts pour améliorer l'expérience des usagers et aider les entreprises dans leur gestion de ces espaces.

C'est dans ce contexte qu'un projet de conception d'arrosage connecté intelligent s'est développé, grâce à un intermédiaire d'innovation qui a assuré la structuration et le fonctionnement d'un collectif d'innovation. Les principales étapes de l'histoire de ce projet sont représentées dans la figure 33.

[25] Les codes utilisés pour caractériser la fonction des personnes interrogées sont présentés dans la deuxième partie de l'article : « Dispositif méthodologique ».

Figure 33 : Principales phases du cas étudié



1.2. Les grandes phases du projet « arrosage intelligent »

Phase 1 : Création de l'intermédiaire d'innovation (fév. à juin 2013)

Depuis 2013, le syndicat professionnel tente de jouer un rôle actif en matière d'innovation afin d'« *insuffler l'innovation comme moteur de la profession* »[26]. L'objectif est de créer un environnement favorable à l'innovation collective, dans lequel les différents acteurs hétérogènes du métier (entrepreneurs, fournisseurs, instituts de recherche, utilisateurs, etc.) partageront des objectifs communs.

Au sein du syndicat professionnel, un groupe d'entrepreneurs très actifs en matière d'innovation s'est ainsi constitué, la *Commission Innovation et Expérimentation* (CIE), composée d'entrepreneurs bénévoles accompagnés d'un chargé de mission salarié par le syndicat. Ces entrepreneurs sont à la tête d'entreprises de paysage allant de TPE à des PME de plusieurs centaines de salariés, dans des régions variées, qui présentent le point commun d'être passionnés par l'innovation. Il s'agit d'entrepreneurs « *marginaux* » voire « *extraterrestres* » par rapport au reste de la profession, pour reprendre la façon dont certains membres s'auto-définissent (FP). La CIE a ainsi vu le jour en juin 2013 dans le but de développer cet environnement innovant et d'y jouer un rôle d'intermédiaire d'innovation.

> « *A mon arrivée, la Commission devait se réunir physiquement pour la première fois. [Ma mission d'animation de la CIE consistait à] suivre les projets de la Commission Innovation, être force de proposition, faire remonter aux plus hautes instances les projets proposés par les membres afin de les mettre en place, porter et suivre les projets en cours.* […] *Ma mission était de travailler avec nos partenaires sur les questions d'innovation dans le paysage : Plante & Cité, Astredhor, Val'hor, le groupe HEI/ISA/ISEN. C'est-à-dire, participer aux instances*

[26] UNEP (2014), *Guide Pratique de l'innovation*.

> *décisionnaires des projets innovants, aux groupes de travail, et y représenter les intérêts des entrepreneurs du paysage.* » (UP1)

La CIE se réunit 2 fois par an pour développer des actions en faveur de l'innovation dans le métier et faire état des projets en cours. Lors de ces réunions, certains professionnels d'autres institutions peuvent être conviés pour engager des réflexions communes et initier des partenariats (acteurs de la formation ou de la recherche par exemple). Entre ces réunions, des échanges téléphoniques mensuels ont lieu entre les représentants de la CIE pour avancer sur les différents projets. Les premières actions de la CIE ont été le lancement d'un concours d'innovation destiné aux entreprises de paysage et la rédaction d'un « Guide pratique de l'innovation » en 2014 visant à « *démocratiser et vulgariser l'innovation, faire tomber les idées reçues.* » (UP1) ; pour « *faire comprendre que même dans les métiers du paysage on peut innover.* » (FP).

L'intermédiaire d'innovation étant créé, la définition du projet a pu s'engager.

Phase 2 : Définition du projet (juin 2013 à sept. 2015)

La CIE, dès sa création, amorce des liens avec divers acteurs dans le but de constituer un environnement favorable à l'innovation. Cela passe notamment par le renforcement des relations déjà entretenues avec l'institut technique chargé de la recherche dans le paysage (*Plante & Cité*) et la création de nouveaux liens avec la formation (*ISA pôle paysage*, appartenant au collectif d'écoles *Yncréa Hauts-de-France*).

> « *L'innovation collective, déjà en place au sein du syndicat professionnel, au travers d'une collaboration étroite avec Plante & Cité depuis 2008, est à poursuivre et développer. [...] Des partenariats avec d'autres structures que Plante & Cité, notamment le laboratoire paysage de l'ISA, seront possibles, en particulier sur des thématiques non couvertes par Plante & Cité.* » (CA13-06)

Dès la mise en place de la CIE, l'idée de développer une innovation était forte, notamment pour montrer l'exemple auprès des autres entreprises de paysage. La collaboration avec le collectif d'écoles d'ingénieur, *Yncréa Hauts-de-France*, est apparue dès le début comme une solution adéquate, de par sa stratégie en termes de co-design (centre de co-design inauguré en 2010, compétences internes et dispositif *ADICODE®*[27] éprouvé).

[27] Ateliers De l'Innovation et du CODEsign : « *Les activités pédagogiques, de recherche et d'expertise autour de la co-élaboration d'innovations, du codesign et du management de l'innovation, portées par Yncréa Hauts-de-France sont regroupées dans un dispositif global, promu autour d'une marque commune : ADICODE. Les Adicodes sont associés à des espaces spécifiques : espaces ADICODE et centre de codesign. Leurs aménagements*

> « *Des projets d'innovation à long terme sont prévus mais* [un membre de la CIE] *exprime la volonté de la commission innovation à travailler également sur des projets à court terme pour valoriser l'innovation et la commission* » (CR14-02)

C'est dans ce contexte qu'un projet high-tech d'arrosage connecté a été lancé en 2015.

Phase 3 : Déploiement du projet d'innovation high-tech (sept. 2015 à jan. 2017)

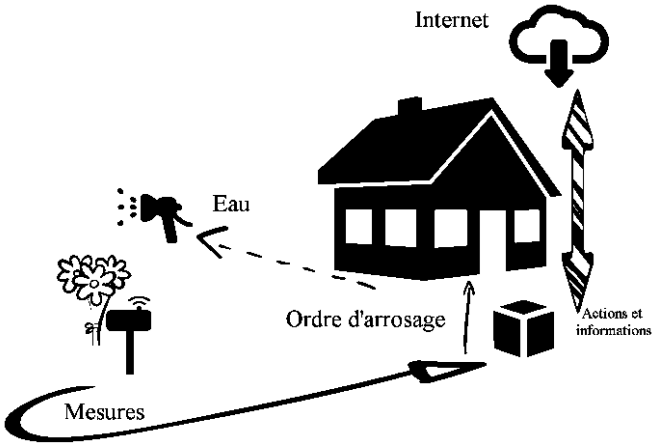
En septembre 2015, suite à l'obtention de fonds « *dans le cadre du plan d'action financé sur la taxe d'apprentissage non affectée* » (CR15-09), la CIE décide de lancer un projet d'innovation au sein du dispositif Adicode®. La CIE, après avoir distingué quatre sujets intéressants (objets connectés, outil d'identification des végétaux plantés, film anti-mauvaises herbes et organisation de la gestion des déchets), s'est concentrée sur un projet high-tech relatif aux objets connectés, décrit ainsi :

> « *Le syndicat professionnel est à la recherche d'un système d'arrosage intelligent pour apporter de la plus-value à ses adhérents. Le projet cherche à trouver une solution permettant d'optimiser l'arrosage afin d'économiser l'eau en évitant le gaspillage.* [L'objectif est de] *proposer des solutions innovantes de système d'arrosage qui pourra être commercialisé et dont les entrepreneurs du paysage adhérents du syndicat professionnel pourront proposer les services d'installation et de maintenance.* » (CR15-09)

De février à mars 2016, six étudiants du collectif d'écoles *Yncréa Hauts-de-France* ont travaillé à la conception d'un dispositif d'arrosage connecté et intelligent. Ce projet a finalement abouti à la création d'un démonstrateur en avril 2016. Bien que la revente des résultats ait été envisagée auprès d'une entreprise disposée à son rachat, toute poursuite de développement ou de cession à une entreprise a finalement été abandonnée en janvier 2017.

sont conçus pour favoriser le travail co-élaboratif », http://www.yncrea-hautsdefrance.fr/adicode/cest-quoi.html, consulté le 15 mars 2018.

Figure 34 : Architecture générale du projet présentée par les étudiants à l'issue de leur travail de conception (29/04/2016)



2. Dispositif méthodologique

Les techniques d'investigation mises en œuvre pour mener à bien cette étude de cas sont des entretiens semi-directifs auprès des principales parties prenantes, plusieurs observations participantes et la collecte de données secondaires.

Huit entretiens semi-directifs approfondis ont été menés avec différentes parties prenantes du projet (FP, DI, UP1, UP2), des acteurs de l'innovation dans le métier (P&C1, P&C2), ainsi que d'autres acteurs travaillant sur la même technologie mais non intégrés au projet (FU, BU). Par ailleurs, deux observations participantes ont été menées dans le cadre de cette recherche. Tout d'abord, un stage de trois semaines en 2015, au sein de l'organisation commanditaire du projet – la CIE. Notre mission au sein de l'organisation a été d'analyser les derniers mémoires de fin d'études d'apprentis ingénieurs en paysage de l'*Institut Supérieur d'Agriculture* (ISA) afin d'identifier les problématiques actuelles des entreprises de paysage. Le rôle de ce stage dans notre recherche a été la création d'un lien de confiance avec les acteurs de l'organisation, qui nous a permis le recueil des données secondaires nécessaires, et l'accès à la seconde observation participante. Cette dernière concerne directement le projet, et a consisté à suivre pendant trois mois le processus de conception du dispositif d'arrosage. La conception a été réalisée dans le cadre d'un projet de trois mois mené en 2016 par des étudiants dans un dispositif institutionnalisé appelé Adicode®, régi par le groupement d'écoles d'ingénieurs *Yncréa Hauts-de-France* (HEI-ISA-ISEN). Nous avons suivi quotidiennement le travail des étudiants au cours de ces trois mois et avons participé aux réunions de suivi organisées par la CIE. Cette

observation a permis d'étudier le projet au plus près et de considérer l'ensemble des acteurs et de leurs interactions.

Les enregistrements et les comptes rendus des réunions hebdomadaires (RH) ainsi que les échanges de mails (@) ont été conservés comme données secondaires à analyser, et un journal de bord a été tenu tout au long de l'observation. Enfin, pour compléter ces données secondaires, nous avons également analysé les comptes rendus (CR) des réunions de la CIE depuis sa création, ainsi que les rapports d'activités du syndicat professionnel (RA) et le conseil d'administration du syndicat professionnel (CA) actant la création de la CIE.

3. Les rôles joués par l'intermédiaire d'innovation

Le développement d'un projet d'innovation nécessite des ressources et des compétences qui sont rarement détenues intégralement par des entreprises de petite taille. Les entreprises désirant innover doivent coopérer au sein de collectifs avec d'autres organisations pour acquérir les compétences difficiles à développer en interne et minimiser les coûts de R&D en partageant les ressources nécessaires.

Les intermédiaires d'innovation sont « des organisations qui fournissent un rôle de soutien à la collaboration entre deux parties ou plus, à différentes étapes du processus d'innovation » (De Silva et al., 2018).

Plus les organisations sont hétérogènes, plus les ressources accessibles sont différenciées et complémentaires (Jolly, 2003), mais plus le risque d'isolement est grand et la coopération difficile (Fulconis, Joubert, 2009) : les objectifs divergent (Das, Teng, 1998), la distance se creuse (Battistella et al., 2016). Dans le but d'optimiser l'hétérogénéité dans ces collectifs, l'IDI intervient au moment de sa création (Assens, 2003), afin de créer du lien. Il peut ainsi investir plusieurs rôles : réaliser une sélection et une mise en contact des partenaires (Howells, 2006 ; Leroux et al., 2014), construire un objectif commun (Geindre, 2005 ; Leroux et al., 2014) et rapprocher les membres (Battistella et al., 2016). Pour Howells (2006), l'IDI anticipe les besoins en ressources et compétences qui seront nécessaires pour mener à bien le projet d'innovation. Ainsi, il évalue les besoins du collectif et sélectionne les partenaires avant de les intégrer (Leroux et al., 2014). La mise en relation ainsi faite n'a pas pour vocation de se détruire à l'issue du projet, mais plutôt de s'inscrire dans la durée pour offrir des capacités d'innovation relationnelles à plus long terme (Howells, 2006). Le rôle de l'IDI relève également de l'entretien des relations durables (Klerkx, Leeuwis, 2008).

Dans le contexte d'organisations très hétérogènes, les objectifs individuels peuvent supplanter les attentes collectives. Il s'agit d'un problème clé mis en exergue par de nombreux travaux sur les collectifs d'innovation. En particulier, les travaux d'Adner (2017) montrent que ces structures doivent réussir l'alignement d'un ensemble de partenaires variés qui interagissent pour qu'une proposition de valeur se matérialise. Le collectif créé autour de l'IDI est, pour ses membres, le lieu de la création de valeur mais aussi de sa captation. Évoluer au sein d'un tel ensemble implique donc pour les acteurs de trouver un équilibre subtil entre les intérêts particuliers et collectifs. Pour limiter les risques d'appropriation unilatérale, et plus largement les comportements opportunistes, l'IDI cherchera à réduire les distances entre les organisations, en particulier la distance culturelle qui concerne le partage des représentations. Une proximité culturelle signale le partage de règles du jeu spécifiques amenant à une compréhension commune du rôle collectif (Battistella et al., 2016). De plus, l'intermédiaire peut diminuer la distance normative entre les organisations en instituant des règles explicites concernant la conduite des membres au sein du réseau (Battistella et al., 2016).

Si tous les types de ressources doivent être détenus par le réseau d'innovation, il faut également que la quantité de ces ressources soit suffisante pour répondre aux besoins du processus. Dès lors, ce n'est plus la complémentarité des actifs qui est recherchée, mais un effet de taille, quantitatif. L'atteinte d'une taille critique permet de bénéficier d'économies d'échelle, de partager des risques, d'accroitre des investissements et d'accélérer le processus d'innovation (Halliday et al., 1987 ; Jolly, 2003). La recherche d'accumulation de ressources communes incite des organisations concurrentes à collaborer au sein de collectifs, c'est-à-dire à s'engager dans la coopétition (Brandenburger, Nalebuff, 2011). La coopétition n'est pas toujours naturelle car coopérer avec ses concurrents représente un risque (Le Roy et al., 2013) et la confiance est alors plus difficile à instaurer (Whitley, 2002). Face à la nécessité d'accumuler des ressources pour mener à bien le processus d'innovation, l'IDI pourra développer la confiance entre les organisations en coopétition en créant des normes partagées (Alter, 2010a ; Lynn et al., 1996) et en s'établissant comme une institution légitime à-même de formaliser les collaborations en termes de contractualisation (Howells, 2006 ; Leroux et al., 2014). En effet, l'IDI contribue à l'exécution des contrats dans lesquels il donne confiance, malgré leur incomplétude, en se positionnant comme institution portant des normes (Brousseau, 2000), légitime aux yeux des membres du collectif (Leroux et al., 2014). L'IDI garantit la qualité des relations en se plaçant comme un tiers de confiance grâce à sa capacité à mettre en place des règles du jeu et à les garantir (Geindre, 2005). Pour être légitime dans ce rôle, l'IDI doit posséder des objectifs

communs aux membres du collectif tout en n'en captant aucun bénéfice, en étant indépendant et impartial (Klerkx, Leeuwis, 2008). Pour Leroux et al. (2014), il ne peut s'agir que d'un acteur public, alors que Provan et Kenis (2008) intègrent les associations à but non lucratif et Lynn et al. (1996) envisagent plus particulièrement les associations professionnelles. Sans cette légitimité, la présence d'un intermédiaire ne pourra apporter une meilleure confiance entre les organisations en coopétition.

Une fois le collectif formé, il est nécessaire d'assurer son bon fonctionnement. Afin de réaliser ses objectifs, le collectif doit être piloté par une instance de gouvernance. La gouvernance peut être interne ou externe au collectif, mais également centralisée ou décentralisée (Assens, 2003). Ainsi, Provan et Kenis (2008) distinguent les réseaux à pilotage centralisé et décentralisé en interne, des réseaux pilotés en externe. Dans des réseaux impliquant des concurrents, le transfert de connaissances peut être ralenti et les conflits sont plus susceptibles de survenir, mettant en péril la stabilité et la pérennité du collectif. La gouvernance par un tiers permet d'étendre le réseau tout en évitant son déclin (Assens, 2003), et concerne l'orchestration du réseau. Elle comprend la mobilité des connaissances (Dhanaraj, Parkhe, 2006), l'arbitrage des conflits (Leroux et al., 2014 ; Howells, 2006), notamment sur l'appropriation de l'innovation et la recherche de stabilité (Dhanaraj, Parkhe, 2006).

Pour les organisations en coopétition, l'équilibre entre protection des connaissances et partage peut s'avérer un vrai dilemme (Le Roy et al., 2013). L'IDI peut ainsi avoir un rôle à jouer dans la mobilité des connaissances, c'est-à-dire la facilité avec laquelle les connaissances sont partagées, acquises et déployées au sein du collectif (Dhanaraj, Parkhe, 2006). Pour Battistella et al. (2016), l'intermédiaire agit comme un médiateur entre les parties pour créer un contexte relationnel favorable, soutenant le processus de transfert. Ce contexte relationnel est défini par la confiance entre les partenaires, la fréquence de leurs échanges et leur distance.

Le rôle de l'IDI peut également concerner l'arbitrage des conflits car il est difficile pour les membres de se sanctionner mutuellement (Brousseau, 2000). L'IDI comble alors les écarts cognitifs (Leroux et al., 2014), en ayant un rôle d'évaluation, de classement et de validation des technologies (Howells, 2006), mais également en gérant l'appropriation de l'innovation (Howells, 2006 ; Dhanaraj, Parkhe, 2006). Cette gestion porte sur la confiance que la distribution de la propriété sera équitable (Dhanaraj, Parkhe, 2006).

L'incertitude inhérente aux projets d'innovation implique l'entrée et la sortie de membres du collectif, non prévisibles en amont, pour répondre aux besoins du projet chemin faisant. Afin

d'éviter l'effritement du collectif par l'isolement de ses membres, leur migration vers un réseau concurrent, et afin d'éviter la formation de clans au sein du réseau, le collectif doit acquérir une stabilité comprenant ces entrées et départs de membres : il s'agit de la stabilité dynamique (Dhanaraj, Parkhe, 2006). L'IDI pourra ainsi générer des « barrières à l'entrée », améliorer la réputation du réseau pour conserver ses membres et restructurer le réseau s'il est perturbé (Lynn et al., 1996 ; Dhanaraj, Parkhe, 2006). L'intermédiaire densifie le réseau et comble les trous structurels (Leroux et al., 2014 ; Howells, 2006) en construisant une multiplexité (Dhanaraj, Parkhe, 2006), c'est-à-dire en augmentant le nombre d'interactions entre le maximum de membres.

Le tableau 7 récapitule les différents rôles mis en exergue dans la littérature.

Tableau 7. Synthèse des rôles d'un intermédiaire et auteurs associés

Fonction	Rôles	Auteurs cités
Structuration d'un collectif hétérogène	Mise en contact des membres	Howells, 2006
	Construction d'un objectif commun	Geindre, 2005
	Maintenir une relation durable	Klerkx et Leeuwis 2008
	Diminution de la distance entre les membres	Battistella, et al., 2015
Structuration d'un collectif homogène	Développement de la confiance	Lynn, et al., 1996 Brousseau, 2000 Geindre, 2005 Howells, 2006
	Assise de sa légitimité	Leroux, et al., 2014
Gouvernance	Mobilité des connaissances	Geindre, 2005 Howells, 2006 Dhanaraj & Parkhe, 2006 Leroux, et al., 2014 Battistella, et al., 2015
	Arbitrage des conflits	Brousseau, 2000 Dhanaraj & Parkhe, 2006 Howells, 2006 Leroux, et al., 2014
	Stabilité dynamique	Dhanaraj & Parkhe, 2006 Leroux, et al., 2014

4. Analyse de l'échec du cas

La CIE a non seulement été à l'initiative du projet, mais elle a également contribué à le faciliter tant en phase de structuration du collectif qu'en terme de gouvernance. Les rôles qu'elle a occupés relèvent de l'IDI.

La structuration du collectif a été permise par une mise en relation des membres, possible grâce à une bonne connaissance du métier des acteurs régionaux par la CIE ; par le rapprochement des membres de la robotique et de l'agriculture et par les actions de pérennisation de ces relations Même si la construction d'un objectif commun est passée par une rédaction explicite dans la proposition de projet, deux objectifs ont néanmoins été concomitants (voir tableau 8).

Tableau 8 : Rôles de structuration du collectif hétérogène joués par la CIE

Fonction	Rôle de la CIE	Verbatim ou extrait de données secondaires
Structuration d'un collectif hétérogène	<u>Mise en contact des membres</u> Les différents acteurs ont pu être mis en relation grâce à une connaissance de la CIE du métier, du groupement d'écoles impliqué et des acteurs régionaux.	« Comme j'ai pu le dire à vos collègues, je vous conseille de vous rapprocher de[s entreprises 1 et 2] pour savoir si elles sont disposées à vous fournir quelques équipements dans le cadre de ce projet. » (@Q02-17)
	<u>Construction d'un objectif commun</u> Grâce à la proposition de projet rédigée, l'ensemble des acteurs a pu se concentrer sur un objectif technologique commun. La construction d'un objectif commun au sein même de la CIE a été moins explicitée et deux objectifs ont été concomitants, créant un premier point de fragilité.	« Le syndicat professionnel est à la recherche d'un système d'arrosage intelligent pour apporter de la plus-value à ses adhérents. Le projet cherche à trouver une solution permettant d'optimiser l'arrosage afin d'économiser l'eau en évitant le gaspillage. » (CR15-09) « Ce n'est pas du tout un échec [l'objectif était de] montrer à nos entreprises qu'il y a des méthodes d'innovation. » (DI) – « L'objectif c'était aussi d'exploiter davantage ce qui avait été conçu, et ça ça n'a pas été fait. » (UP2)
	<u>Maintien d'une relation durable</u> Le projet étudié est le premier projet d'innovation conduit par l'IDI. Ce projet s'avère être un moyen de tisser des relations plutôt qu'une fin en soi. Ainsi, la CIE a joué un rôle de renforcement des relations pour qu'elles perdurent après le projet, et ce, malgré son issue.	« On a envoyé un mot de remerciement aux entreprises qui ont libéré leurs étudiants pour cet Adicode. C'est important la diplomatie, c'est notre rôle, et on peut avoir besoin de ces gens-là pour un autre projet, à un autre moment, ce n'est pas un détail. » (RH03-03)

	Diminution de la distance entre les membres En faisant l'interface entre le monde de la robotique et de l'agriculture, la CIE a permis de créer des ponts entre ces deux mondes et à opérer à des prises de décision.	« L'idée d'un capteur mobile est rejetée sans équivoque par [2 membres de la CIE]. Ces derniers insistent sur l'importance de bien positionner les capteurs (endroit, profondeur…) qui relèvent de l'expertise du paysagiste et qu'il faut valoriser dans le projet. » (RH02-17)

A certains moments du projet, des organisations similaires, plus ou moins concurrentes, ont pu être intégrées au projet et il a été du ressort de la CIE de développer la confiance entre ces membres, tout en asseyant sa légitimité. Il reste que le caractère quelque peu excentré de la CIE par rapport au syndicat lui-même est à l'origine d'une crise de légitimité (voir tableau 9).

Tableau 9 : Rôles de structuration du collectif homogène joués par la CIE

Fonction	**Rôle de la CIE**	**Verbatim ou extrait de données secondaires**
Structuration d'un collectif homogène	Développement de la confiance Les relations de coopétition ont été évitées. Le développement de la confiance entre les membres est passé par l'assise de la légitimité de la CIE.	« Le compte rendu que vous allez faire, attention, pas de diffusion, seulement à [la chargée de mission innovation du syndicat professionnel], même pas [aux autres membres de la CIE], pour montrer que le syndicat professionnel est libre » (RH03-23)
	Assise de sa légitimité En étant le commanditaire du projet, financeur, et appartenant à un syndicat professionnel reconnu par l'État, la légitimité de la CIE n'est pas remise en cause par les différents acteurs du collectif. La CIE a également pris des précautions pour que cette légitimité ne soit pas remise en cause. La CIE ne reste qu'une petite composante du syndicat regroupant des bénévoles. Les prises de décisions se font au niveau du bureau permanent du syndicat, qui n'a pas été intégré au collectif. Une crise de légitimité au sein de la CIE semble apparaître en fin de projet puisque les membres de la CIE finissent par se distinguer du syndicat.	« Faire intervenir, dans les premiers débats, une entreprise privée, c'est déjà se marquer avec eux, et on ne voulait pas. On a dit "on doit se débrouiller tout seul" parce que c'est délicat, surtout au sein d'une organisation professionnelle, après on se dit "ils sont maqués avec eux". » (DI) « Peut-être que le syndicat professionnel ne croyait pas qu'on allait aboutir. » (DI)

Enfin, en matière de gouvernance, la CIE a contribué à un arbitrage des conflits et à la stabilité dynamique du collectif, mais la mobilité des connaissances s'est avérée relativement freinée (voir tableau 10).

Tableau 10 : Rôles de gouvernance du collectif homogène joués par la CIE

Fonction	Rôle de la CIE	Verbatim ou extrait de données secondaires
Gouvernance	Mobilité des connaissances La mobilité des connaissances a été assurée entre la CIE et les étudiants grâce à un suivi du projet hebdomadaire et le partage des documents de travail. La mobilité des connaissances, en dehors de cette relation, reste cependant limitée.	« Je pense que le Google Drive est une bonne solution pour le partage de documents, merci de m'inclure dans la liste des utilisateurs avec des droits en lecture seule. » (@Q02-17) « Au final, il y a eu très peu de communication en dehors. » (UP2)
	Arbitrage des conflits Le seul conflit observé concerne l'incompréhension d'un acteur quant à la démarche d'innovation menée. Il a été écarté du projet.	« Le président de [l'organisation 1] n'était pas très ouvert à ce que les étudiants pouvaient proposer. On a bien fait de le mettre dans le circuit mais maintenant, on fait ce qu'on veut. […] Se faire entendre dire que le projet ne peut pas fonctionner parce qu'ils connaissent tout et que rien ne fonctionne... » (RH03-03)
	Stabilité dynamique Le collectif s'est enrichi tout au long du projet, qu'il s'agisse d'interventions ponctuelles ou de partenaires à plus long cours. D'autres acteurs ont également été écartés du projet collectif.	« [Un membre de la CIE] explique qu'elle est en relation avec [l'organisation 1] et que ce serait bien qu'ils participent à la séance de co-design. Ces derniers ont une autre vision, et sont en lien avec d'autres métiers. [Par ailleurs,] toute communication avec [l'entreprise 1] est à présent écartée par peur de la concurrence de leur système avec le nôtre » (RH02-22)

Les points de fragilité en termes de construction de l'objectif commun, de crise de légitimité et de mobilité des connaissances constituent ainsi les trois axes de notre analyse.

4.1. Glissement de l'objectif commun mal défini en amont

En juin 2013, le conseil d'administration, actant la création de la CIE, explicite l'objectif de cette commission ainsi :

> *« 1) Développer l'innovation au sein de nos entreprises ; créer de la croissance pour nos entreprises, de manière pérenne ; offrir à notre profession une image de progrès et d'innovation.*
>
> *2) Enclencher un réflexe d'innovation dans nos entreprises, au quotidien, dans tous les domaines et jusque dans le détail. »* (CA13-06)

L'objectif initial de la CIE était de porter un projet d'innovation collectif, de nature non-concurrentielle, afin de montrer l'exemple à la profession et renforcer les liens avec d'autres institutions actives dans l'innovation du métier : « *L'innovation collective, déjà en place au sein du syndicat professionnel, au travers d'une collaboration étroite avec Plante & Cité depuis 2008, est à poursuivre et développer*. […] *Des partenariats avec d'autres structures que Plante & Cité, notamment le laboratoire paysage de l'ISA-ITIAPE, seront possibles.* […] *La priorité sera donnée à des thématiques d'ordre non concurrentiel* » (CA13-06). La construction de l'objectif commun au sein du collectif portait, quant à lui, sur l'aspect technologique de l'arrosage connecté. Deux objectifs ont ainsi été concomitants : celui du syndicat professionnel et de la CIE, concernant la diffusion de ce que l'organisation nomme le « réflexe d'innovation » au sein du métier, valorisant également l'image de l'organisation ; et celui apporté au collectif, concernant le développement d'une innovation technologique. Ce dernier objectif semble, à première vue, peu compatible avec l'aspect non-concurrentiel visé par le syndicat professionnel, à moins qu'un modèle d'affaires soit développé en conséquence.

Le projet d'arrosage connecté intelligent représente une innovation de rupture pour le métier traditionnel des entrepreneurs du paysage. Or, aucun modèle d'affaires n'a été construit, ni en amont, ni à la fin du projet. Le concept même de modèle d'affaires n'a pas été évoqué malgré les nombreux éléments s'y référant qui ont été soulevés : Qui doit vendre le dispositif étant donné que ce n'est pas la vocation d'un syndicat professionnel ? « *Qu'est-ce qu'on fait ? C'est là qu'est le problème parce qu'on n'est pas dans une entreprise, on est dans une organisation professionnelle, elle ne peut pas vendre* » (DI). Faut-il développer un partenariat commercial ? Si oui, avec qui ? « *Ce qui serait bien à cette phase-là, c'est que le prototype soit repris par une entreprise, et plus par une organisation professionnelle* » (RH03-03). « *Le sujet fait débat. Certains membres de la commission sont réticents pour donner l'exclusivité du projet à une seule entreprise. Du point de vue juridique, cela pourrait aussi peut-être poser problème. Ils préfèreraient davantage lancer un appel à projet pour que plusieurs sociétés travaillent sur le même projet* » (CR16-09). « L*e projet d'arrosage connecté peut-il être racheté par un adhérent du syndicat professionnel ?* » CR17-01. Qui sont les clients ? Toutes les entreprises de paysage

ou seulement celles qui sont adhérentes au syndicat ? « *Objectif : Proposer des solutions innovantes de système d'arrosage qui pourront être commercialisées et dont les entrepreneurs du paysage (adhérents du syndicat professionnel) pourront proposer les services d'installation et de maintenance* » (CR15-09).

L'absence de définition de modèle d'affaires traduit un manque de compétence au sein du collectif. Il s'agit d'une compétence qui concerne le développement d'innovations de rupture et qui est habituellement peu nécessaire dans ce métier, puisqu'il se définit par son caractère traditionnel. Dans le « guide pratique de l'innovation » publié par la CIE en 2014, le modèle d'affaires n'est décrit que comme un moyen d'innover dans les services. Cette lacune de compétence n'a pas fait l'objet d'intégration de nouveaux acteurs dans le collectif car elle n'a tout simplement pas été identifiée par la CIE. Définir un modèle d'affaires aurait sans doute permis de stabiliser l'objectif du projet et d'éviter un certain nombre de questionnements qui se sont révélés freinants.

À mesure que le projet s'est déployé, certains membres de la CIE ont vu leur objectif de départ, c'est-à-dire communiquer sur l'innovation auprès des pairs, glisser vers celui proposé au collectif. Ainsi, certains membres voulaient que l'innovation high-tech conçue trouve son marché et puisse être commercialisée :

> « *Pour certains membres, cette expérience a un goût d'inachevé. Il est cependant rappelé que le rôle de la commission innovation est de transmettre des sources d'innovation aux adhérents pour les inciter à innover.* » (CR17-01)

L'idée de laisser ouvert à tous le résultat du travail mené collectivement a été évoquée (CR16-09), mais encore une fois, l'objectif commun étant instable au fil du projet, la position adoptée en termes de protection intellectuelle a suscité beaucoup d'interrogations, inédites dans ce métier traditionnel :

> « *Il est soulevé à plusieurs reprises la dualité dans laquelle on peut se retrouver entre partage d'innovation et concurrence. Comment mutualiser les innovations sans pour autant trop en divulguer et conserver ses avantages concurrentiels ?* » (CR14-02)

Ces questions sont restées sans réponse, et des connaissances sur la propriété intellectuelle, mais également sur l'open-innovation, auraient été d'un grand secours. Il y a manifestement eu un problème d'identification de partenaires susceptibles de répondre à ces lacunes.

L'absence d'un objectif partagé au sein de la CIE à la fin du projet aura finalement été fatale au projet. Personne n'a décidé l'abandon du projet, mais c'est bien la difficulté à s'accorder sur un

consensus qui a mené à son abandon : « *Cette première expérience d'ADICODE n'a pu déboucher sur un partenariat avec* [l'entreprise 1] *notamment à cause de l'absence de procédure en interne* » (CR17-01). Derrière la « *procédure interne* » sont regroupés le manque de connaissances au sujet de l'innovation technologique développée dans le cadre d'une organisation qui n'a pas pour vocation de faire des bénéfices, et l'impossibilité de se mettre d'accord sur l'issue à donner au projet, et ainsi, à prendre une décision. Le caractère centralisé de la prise de décision est au cœur même de la crise de légitimité vécue par la CIE.

4.2. Crise de légitimité

A un stade avancé du projet, la CIE prend conscience qu'elle ne peut pas prendre de décisions sans l'aval du bureau permanent du syndicat professionnel : la prise de décision relative au projet est en fait centralisée sur le bureau du syndicat. La CIE est en effet une composante du syndicat professionnel, mais il s'agit d'un groupement détaché de bénévoles. Le bureau permanent du syndicat est, en effet, seul habilité à faire des accords avec des entreprises par exemple : « *Si une personne est intéressée* [pour reprendre le projet]*, il faudra l'accord du bureau.* » (CR17-01)

Malgré l'enjeu stratégique lié à l'innovation au sein du syndicat, le propos d'un membre de la CIE suivant semble être un symptôme traduisant une absence d'alignement entre le bureau du syndicat et la CIE : « *Peut-être que le syndicat professionnel n'avait pas envie de s'engager dans le cadre du monde des objets connectés dans le paysage avec une seule personne, moi je n'ai jamais su car je ne suis pas membre du bureau* » (DI). Les préoccupations des deux entités semblent si distantes que les membres de la CIE finissent, par ne plus s'identifier au syndicat, comme le suggère le verbatim précédemment cité.

Cette crise de légitimité va plus loin encore, et questionne la validité du rôle qui a été joué dans ce contexte.

> « *Est-ce que c'était vraiment le rôle du syndicat de se lancer là-dedans, donc oui, montrer aux entreprises qu'on peut innover, mais on ne peut pas résoudre tous les problèmes et c'est plus aux entreprises de s'accaparer ces dispositifs*. » (UP2)

L'organisation est en effet un syndicat loi 1884, qui ne peut avoir comme seul « *objet l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectifs qu'individuels, des personnes mentionnées dans leurs statuts.* » (code du travail, article L2131-1). Ainsi, le statut même de syndicat professionnel a été questionné même si le sujet choisi concerne

l'arrosage. Ce sujet fait partie du large champ d'action du syndicat, mais il n'en est pas le spécialiste, ce que le syndicat professionnel spécialisé dans l'arrosage a également pu déplorer au cours du projet.

La tradition peut être identifiée à l'origine de cette crise de légitimité. En effet, c'est bien parce que les professionnels des entreprises du paysage n'innovent pas par eux-mêmes que le syndicat professionnel, et en particulier la CIE, s'est lancée dans une action d'innovation qui outrepasse le rôle que peuvent attendre les professionnels de leur organisation professionnelle. Mais cette implication est indirecte, car c'est bien la centralisation de la prise de décision et un manque d'alignement entre l'organisation et l'une de ses entités qui est à l'origine de la crise de légitimité observée. Ces difficultés rencontrées ne sont pas spécifiques au contexte traditionnel dans lequel prend racine le projet.

4.3. Blocages en termes de mobilité des connaissances

L'objectif premier du projet, comme nous l'avons déjà décrit précédemment, était de montrer l'exemple et d'ouvrir la voie aux autres professionnels quant à l'innovation. Pour ce faire, un projet concret d'innovation devait être mené à bien. Le dispositif Adicode® a rencontré du succès car il a permis la conception d'un système high-tech d'arrosage connecté. Ce succès, d'après certains membres de la CIE, vient d'un suivi régulier du groupe d'étudiants et une bonne mobilité des connaissances avec ces derniers. L'observation participante montre en effet que des réunions hebdomadaires ont été organisées, que des échanges de mails quasi-quotidiens ont bien été réalisés et que les documents produits par les étudiants ont été partagés via l'utilisation d'un service de stockage et de partage de fichiers sur internet. Ainsi, le résultat obtenu dans le projet donne satisfaction à la plupart des membres de la CIE, d'autant que ce projet semble avoir inspiré d'autres entrepreneurs :

> « *Pour moi, c'est une expérience réussie ! […] Il y a des méthodes d'innovation, à la limite on a fait la démonstration que c'est faisable. Si vous avez un sujet, confiez-le. Ce n'est pas le sujet qu'on a fait qui est important, c'est ce qui s'est passé, ça a débouché sur trois sujets d'Adicode. C'est susciter des vocations, en quelques mois on est pratiquement sûr du résultat et ça ne coûte pas très cher.* » (DI)

En réalité, le projet n'a pas fait l'objet d'une communication importante en dehors de la commission, et les projets d'innovation qui ont été inspirés par cette expérience ont été lancés par un membre de la CIE. La diffusion des connaissances en dehors de la CIE a, en effet, connu des blocages.

Tout d'abord, la communication autour du projet visant à valoriser l'innovation au sein de la profession a été freinée par le manque de connaissances du collectif en termes de propriété intellectuelle, et le projet est resté relativement confidentiel. La CIE s'est rapidement installée dans un paradoxe. Le désir initial relevait d'une certaine ouverture de l'innovation et de ses résultats, le syndicat n'ayant pas pour vocation à faire des bénéfices mais plutôt à favoriser l'évolution de la profession. Une journée de co-design a d'ailleurs permis de regrouper une vingtaine de professionnels, à titre bénévole, afin d'échanger sur le sujet. Mais, au fur et à mesure de l'avancement du projet, une fermeture s'est opérée :

> « *On aurait dû faire signer un papier de confidentialité* car [l'organisation 1] *pourrait utiliser le fruit de notre recherche sans qu'on puisse le développer aujourd'hui.* » (RH03-03)

Des questions en termes de confidentialité et de propriété des droits sont restées sans réponse : « *Il se pose la question de la propriété des droits. Sur ce sujet, les deux spécialistes consultés apportent des réponses différentes* » (CR16-09). Lorsqu'un partenaire a finalement été identifié, et que ce dernier était disposé à acheter la technologie, ce manque de connaissances n'a pas permis de prendre une décision définitive : « *Ça a traîné, au syndicat ça a piétiné, ils n'arrivaient pas à trouver comment faire en tant qu'association professionnelle. Donc ça, ça a foiré, on n'a pas pu donner suite à ce gars-là, et c'est resté sans suite* » (DI). Ces questions semblent ne pas être, aujourd'hui encore, réellement résolues si d'autres projets venaient à se développer. Ces connaissances sont inhérentes au caractère high-tech du projet, et traduisent une lacune spécifique à l'ancrage traditionnel du métier des entreprises de paysage.

Enfin, c'est le caractère incertain inhérent au projet d'innovation, et en particulier à l'issue qui serait donnée au projet, qui a directement freiné la communication aux autres professionnels du métier :

> « *Il y a eu un article dans le dernier rapport d'activité pour montrer que la commission innovation travaille avec l'ISA et inciter les entreprises à innover et aller dans cet axe-là, mais au final il y a eu peu de communication. Il y a eu une grosse période d'incertitude, on ne savait pas vraiment si on allait pouvoir lancer, il y avait une piste de partenariat et on ne voulait pas trop communiquer tant que ce n'était pas fait, mais au final il n'y a rien eu.* » (UP2)

Un article sur le projet a été publié dans le rapport d'activité annuel du syndicat. Il a valorisé l'image du syndicat professionnel et l'innovation et permis ainsi de répondre aux objectifs fixés

par la CIE. Cependant, il reste le seul article publié sur le sujet, et ce, dans un support à diffusion limitée.

Le projet, une fois achevé, a conduit à un démonstrateur – plutôt qu'un prototype – et un fichier de lignes de codes. La mobilité des connaissances au sein de la CIE étant bonne, le projet aurait pu être repris par un de ses membres, mais cela aurait, une fois de plus, remis en cause la neutralité de l'organisation et sa légitimité :

> « *On aurait pu l'exploiter, nous, mais on ne peut pas faire ça en tant que partie prenante du syndicat professionnel, ce serait vicieux.* » (DI)

Le développement d'un partenariat avec une entreprise avait été également étudié mais la mobilité des connaissances entre le bureau du syndicat, décisionnaire, et la CIE, engagée dans la relation, n'a pas été permise :

> « *Vu le sujet, l'importance du développement de l'innovation au sein du syndicat, on aurait dû être convié à une réunion du bureau pour pouvoir s'exprimer. On n'a pas pris le temps de nous écouter, on aurait pu demander à* [l'entreprise 1] *de venir rencontrer le bureau pour s'exprimer sur ses intentions.* » (DI)

Enfin, l'ouverture des résultats à l'ensemble de la profession a été évoquée mais n'a jamais vraiment été envisagée. Ainsi, le projet a été abandonné à la suite de sa phase de conception :

> « *Le bilan était un peu terni par le fait que finalement ça a abouti à un fichier numérique sur un PC et personne ne va l'utiliser.* » (UP2)

5. Le rôle de l'intermédiaire d'innovation : des enseignements

5.1. Améliorer la gestion de la tradition par l'IDI

Les cas d'échec d'innovation dans des métiers traditionnels sont habituellement expliqués par des réticences culturelles des professionnels et du marché à l'encontre de ce qui rompt avec la tradition (Celhay, Cusin, 2011 ; Detchenique, Joffre, 2012 ; Asselineau, 2010). Dans le cas d'échec que nous avons étudié, le rôle joué par la tradition n'est pas en reste mais se traduit plus en amont du projet, en termes de ressources et de légitimité, plutôt qu'en termes de réticences culturelles, comme nous aurions pu nous y attendre. Cette réticence est apparue, notamment de la part d'un membre temporaire du collectif, mais celui-ci a rapidement été exclu du projet et n'a freiné en rien le projet :

> *« Ils connaissent tout, rien ne fonctionne, mais ils n'écoutent pas les jeunes. On n'écoute pas les pistes qui pourraient être explorées.* […] *On a bien fait de la mettre dans le circuit mais maintenant, on fait ce qu'on veut.* » (RH03-03)

Ayant été abandonnée à l'issue de sa phase de conception, la technologie n'a pas été confrontée à son marché, mais le rôle de l'IDI dans la diffusion de l'innovation peut se poser. Le co-fondateur d'une start-up ayant lancé une technologie similaire, témoigne de la réticence de certains segments de son marché à l'encontre de la technologie et plus largement du high-tech :

> « *Je disais que* [les gestionnaires d'espaces verts] *n'étaient pas prêts, mais il y a des disparités, c'est très hétérogène, mais l'objection qu'on nous renvoie souvent c'est : "si c'est trop technologique, ça peut devenir trop compliqué". Il y a des représentations comme ça qui existent parmi les gestionnaires, nos clients, nos cibles. Et donc, quand je dis qu'ils ne sont pas préparés à ça, c'est qu'ils ont des outils à disposition et qu'ils n'en ont pas conscience et n'y sont pas préparés.* » (FU)

L'innovation high-tech en métier traditionnel n'est pas une évidence, et elle requiert une préparation. De par le statut de l'IDI dans le cas étudié, des ressources auraient pu être déployées pour gérer les réticences liées à la tradition. En effet, le caractère institutionnalisé du syndicat, le nombre important d'adhérents qui lui accordent sa confiance, ses publications qui possèdent un lectorat régulier, sont autant de ressources qui auraient pu permettre de préparer les professionnels à l'arrivée de cette technologie. Le syndicat professionnel aurait, par exemple, eu les moyens de réaliser des démonstrations lors de son congrès annuel, pendant des journées techniques organisées localement en région, ou encore dans des salons qu'il organise. Le rôle d'intermédiation en phase de diffusion de l'innovation, ce qu'Howells (2006) recouvre dans la fonction de commercialisation de l'IDI, est nécessaire en métier traditionnel pour dépasser la barrière culturelle. Le statut de syndicat légitime et de confiance, et les ressources de réseaux et de communication à disposition, auraient, semble-t-il, été une force de l'IDI.

La tradition a réellement joué un rôle dans l'échec du projet car elle a contribué à des lacunes en termes de ressources et a été à l'origine d'une crise de légitimité. Des connaissances sur la propriété intellectuelle étaient manquantes et cette lacune a été identifiée. De même, des connaissances sur le modèle d'affaires et l'open-innovation auraient été requises mais celles-ci n'ont, à l'inverse, pas été identifiées comme manquantes par l'IDI. L'absence de ces connaissances a induit une difficulté à construire un objectif commun clair et a généré des incertitudes à l'origine de blocages en termes de mobilité des connaissances. Ces ressources

sont généralement inhérentes à la sphère des technologies, et ces lacunes peuvent directement être imputées à la traditionalité du métier. Les acteurs n'avaient jamais été confrontés à ces problématiques et les formations dispensées dans le métier n'offrent pas cet élargissement. L'IDI s'est concentré sur la nature technologique et technique du projet, tout en ayant conscience de négliger les compétences juridiques nécessaires, et sans identifier le besoin en connaissances managériales.

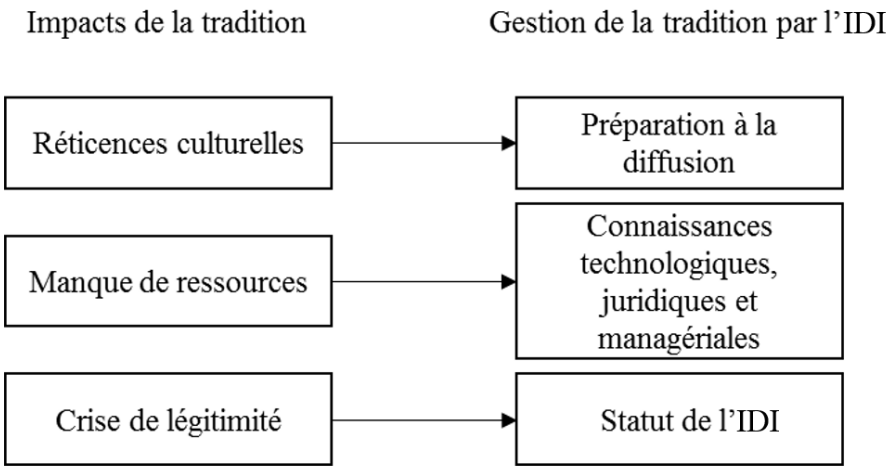
Par ailleurs, c'est la nature traditionnelle du métier qui a mené à ce projet et qui l'a déclenché. Mais la légitimité de la CIE, qui dispose d'un faible pouvoir de décision au sein du syndicat, pour mener à bien ce projet a été remise en cause. En outre, la nature même du syndicat, qui n'a pas pour vocation première de générer de l'innovation, a posé problème. L'innovation high-tech en métier traditionnel nécessite une légitimité d'autant plus grande qu'elle risque de bousculer la profession.

Ainsi, gérer la tradition pour un IDI confronté à un projet d'innovation high-tech relève, en premier lieu, de la recherche de partenaires pointus en matière juridique et managérial, qui semblent peu répandus dans ce type de métier. De plus, un syndicat professionnel possède des atouts relationnels et en termes de compétences techniques, mais manque de connaissances et n'a pas le droit d'exploiter. Un institut technique, agricole ou industriel, serait ainsi plus à même d'avoir cette légitimité et pourrait profiter des atouts du syndicat professionnel en travaillant de pair avec lui. L'institut technique du paysage est Plante & Cité et se définit comme :

> « […] *une association loi 1901 qui a été créée dans le cadre du pôle de compétitivité Végépolys et c'est Plante & Cité qui met en place l'innovation sur la thématique du paysage. [Il est] une interface, une structure qui collabore avec la recherche mais aussi avec les professionnels pour, à partir des problématiques identifiées par les professionnels, trouver des solutions, mettre en place des innovations, etc.* » (P&C1)

Même si la CIE a plutôt bien rempli ses rôles d'IDI dans ce premier projet, des points de vigilance sont à prendre en compte et un nouveau rôle de préparation à la diffusion est à envisager. La figure 35 récapitule les points d'attention spécifiques aux IDI opérant dans des projets high-tech en métiers traditionnels.

Figure 35 : La gestion de l'innovation par l'IDI



La CIE ne reste pas inchangée à l'issue de ce premier projet, et même s'il n'a pas rencontré le succès attendu, l'expérience n'est pas vaine et a enrichi l'IDI.

5.2. Développer un rôle d'apprentissage

De Silva et al. (2018) reconnaissent que chaque nouveau projet collectif permet de développer l'IDI. Les relations entretenues entre l'IDI et les membres du collectif ont créé de la valeur pour le projet sur le moment, mais également une valeur plus durable pour l'IDI, notamment en termes de développement de réseaux de relations (Klerkx, Leeuwis, 2008). Même si cela prend du temps, une absorption et une appropriation des nouvelles connaissances et pratiques par l'IDI est possible et relève d'un apprentissage post-projet.

Même si le projet d'arrosage connecté intelligent a pris fin, le projet intéresse toujours la CIE des mois plus tard :

> « [Un membre de la CIE] *propose d'illustrer* [la prochaine réunion du bureau du syndicat] *en partant d'exemples concrets qui ont bloqué à un moment donné (ex : projet Adicode).* » (CR17-07)

> « *Cette discussion fait également suite au projet Adicode et au partenariat avec* [*l'*entreprise 1] *qui n'avait pas abouti, notamment pour des raisons de procédures juridiques. Si à l'avenir l'occasion se représente, il faudra savoir gérer la situation plus rapidement*. » (CR17-10)

L'inconvénient d'un tel IDI est qu'il est collectif et qu'il est voué à se renouveler. Des procédures pourraient être mises en place pour systématiser l'apprentissage et en permettre

l'archive. Il relève de l'IDI de développer cette compétence d'identification des problèmes, de les transformer en apprentissages et d'archiver ces nouvelles connaissances.

Malgré les apprentissages qu'il est possible de tirer de cette expérience pour pouvoir réussir un projet similaire à l'avenir, notre analyse permet d'émettre des réserves sur la nature des actions menées par l'IDI pour redynamiser un métier traditionnel. Les cibles étaient les entrepreneurs du paysage susceptibles d'innover et visait à les inspirer, les inciter et leur montrer que l'innovation est possible et accessible dans ce métier traditionnel. Pourtant, il a été fait le choix du développement d'un projet d'innovation high-tech, par un collectif d'entrepreneurs particulièrement investis, et renseignés. Aucun entrepreneur du paysage extérieur à la CIE n'a été intégré à ce projet et la communication est restée restreinte, ce qui peut donner un sentiment de confidentialité dans lequel les entrepreneurs ciblés risquent de ne pas se sentir concernés, ce qui est, en outre, renforcé par le caractère disruptif du projet choisi. Cela questionne ainsi la pertinence du moyen engagé par la CIE pour redynamiser le métier en termes d'innovation.

Conclusion

Notre étude a fait état d'un échec d'innovation en contexte traditionnel. Un de plus. Mais notre objectif était d'identifier la part de responsabilité de la tradition dans cet échec. Tout comme le cas d'Aramis présenté par Latour (1992), le projet n'est pas le projet d'un homme, mais un « rêve collectif » (p. 23). Ce projet d'innovation high-tech en métier traditionnel était hors-norme, et mené par un collectif hors-norme, quasi « extraterrestre » (FP) qui s'est révélé être un intermédiaire d'innovation. Ainsi, nous avons cherché à comprendre les implications de ce collectif dans cet échec.

Nous avons, à notre tour, mené l'enquête pour comprendre et tirer des enseignements tant pour le monde académique, en approfondissant les rôles théoriques de l'intermédiaire d'innovation, mais également pour le monde des professionnels de métiers traditionnels qui sentent parfois leurs efforts d'innovation bloqués par la tradition.

Nous aurions pu nous attendre à ce que la réticence culturelle liée à l'attachement à la tradition soit à l'origine de l'échec, comme d'autres avant nous l'avaient montré (Celhay, Cusin, 2011, par exemple), mais nos résultats ont plutôt révélé que la tradition avait des implications en termes de ressources – en particulier de connaissances – et de légitimité. Il n'en reste pas moins que la réticence doit être anticipée, et qu'un rôle spécifique aux IDI opérant en métier traditionnel est apparu : celui de la préparation à la diffusion de l'innovation.

Notre recherche indique que la construction d'un objectif commun est primordiale dans l'exécution d'un tel projet, et requiert des connaissances que l'IDI doit identifier pour intégrer de nouveaux membres au collectif. Alors que les connaissances techniques sont inhérentes au métier traditionnel et que les connaissances technologiques apparaissent comme évidentes dans un projet high-tech, d'autres briques de connaissances sont apparues comme nécessaires : des connaissances juridiques et managériales.

L'autre aspect important que notre recherche a mis en exergue est la légitimité. Face à un pouvoir désaxé par rapport à l'IDI et des problèmes d'alignement entre l'organisation commanditaire et l'entité porteuse du projet, la légitimité de l'intermédiaire a été remise en cause. Le manque de connaissances juridiques a également été source de questionnements sur la place jouée par l'intermédiaire. Tout cela a généré des incertitudes à l'origine de problèmes de mobilité des connaissances, confinant le projet dans une relative confidentialité.

Préparer la diffusion de l'innovation, ouvrir le collectif à des compétences juridiques et managériales, questionner le statut de l'intermédiaire avant qu'apparaisse une crise, telles sont, à notre sens, les contributions que nous pouvons apporter à la gestion de la tradition par un intermédiaire d'innovation au cœur d'un projet high-tech. Enfin, parce que les cas d'innovation high-tech en métiers traditionnels sont rares, l'apprentissage est d'autant plus grand et important. Un dernier rôle, lié à ces apprentissages, est primordial à développer chez ces intermédiaires.

Chapitre 7. Quel rôle joue le champ organisationnel dans l'innovation d'un métier traditionnel ?

Le chapitre 4 a permis de mettre en lumière un certain nombre de gaps théoriques relatifs à l'innovation en contexte de tradition. Conformément à notre approche d'analyse multiniveau, nous questionnerons dans ce cinquième chapitre un niveau inter-organisationnel, celui du champ organisationnel qui s'inscrit dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle, puis un niveau sociétal dans le chapitre 6. Nous approfondissons dans ces nouveaux chapitres la piste suggérée par l'identification de notre « Gap Théorique 5 » qui consiste à clarifier et distinguer ce qui est générique ou spécifique aux différents niveaux d'analyse, et nous traitons en particulier la question de recherche QR5C qui relève de la différence d'influence de la tradition à différents niveaux d'analyse.

Résumé de l'article

Aujourd'hui, le monde agricole est en mutation et se dirige vers plus de durabilité. Mais le changement institutionnel requis est difficile à mener. En effet, ce changement n'apparaît pas comme souhaitable pour tous les acteurs et il existe de forts conflits institutionnels qui paralysent ce changement. À l'aide d'une étude de cas menée dans une filière agricole ayant entamé ce changement – le paysage, l'article analyse les leviers qui ont été les clés pour sortir du conflit institutionnel et créer un nouveau champ organisationnel assumant une agriculture durable. Notre analyse se fonde à la fois sur le rôle déterminant d'un acteur clé, un syndicat professionnel, ainsi que sur la nature et l'intensité du travail institutionnel mené pour lever les freins au changement : le travail relationnel, l'ouverture à l'innovation et l'offre d'accompagnement tout au long du changement.

Cet article est coécrit avec Roland CONDOR, Titulaire de la chaire Entrepreneuriat Projets Innovation du laboratoire METIS à l'EM Normandie du Havre, et Maxime PREVEL, Responsable du pôle Environnement et Territoires du laboratoire METIS à l'EM Normandie de Caen.

Justification du cas : Le cas répond à différents impératifs pour être en adéquation avec l'objectif de la recherche :

1. se dérouler dans le métier traditionnel choisi, celui des entreprises de paysage,
2. faire apparaitre la notion d'innovation, pour pouvoir éclairer notre question générale de thèse : « *comment innover dans un métier traditionnel ?* »,
3. mobiliser différents acteurs afin d'atteindre un niveau inter-organisationnel élargi.

Le cas présenté ici répond à ces exigences : il s'agit d'un cas de champ organisationnel (3), celui du paysage (1), en plein changement institutionnel. Ce changement implique certains travaux institutionnels pour permettre l'adaptation des professionnels, parmi lesquels la proposition de nouvelles solutions par l'innovation (2) est rendue indispensable.

Transférabilité envisagée : Le cas étudié est un cas de champ organisationnel traditionnel soumis à des travaux institutionnels contradictoires autour d'une demande environnementale forte. Nous envisageons une transférabilité du cas à d'autres métiers traditionnels concernés par une demande environnementale forte. Les seuls contextes parents perçus comme proches de ce cas sont d'autres filières de l'agriculture tournées vers le végétal : culture céréalière, vigne, maraîchage, etc.

Annexes complémentaires participant à la description du cas :

- Annexe 9 : Pétition « Des jardins pour le climat »
- Annexe 10 : Édito du guide pratique de l'innovation (p. 3)
- Annexe 11 : Communiqué de presse de l'UPJ (30 septembre 2014)
- Annexe 12 : Exemple de fiche de synthèse issue du programme Compamed ZNA

Valorisation et évaluation de cette recherche

- Article intitulé : « La transition entrepreneuriale dans le secteur du paysage : un modèle pour l'agriculture ? » soumis en mai 2017 à la Revue de l'Entrepreneuriat pour le numéro spécial : « Entrepreneuriat Agricole », refusé en octobre 2017.
- Lambert C., Condor R. and Prével M. (2017) "The French Landscape Sector: A Model of Entrepreneurial Transition for the Farmers? ", ISBE 2017, "Rural Studies" track, Belfast, 8 novembre 2017
- Lambert C., Condor R. et Prével M. (2017) « L'adaptation aux changements dans le secteur du paysage : quels enseignements pour l'agriculture ? », AEI 2017, Dakar, 7 décembre 2017.
- Présenté à l'atelier pré-conférence "écrire les résultats d'une recherche qualitative" dans le cadre du GT méthodologie de l'AIMS 2018.
- Soumis à la revue *Économie Rurale* en mars 2019.

Des changements institutionnels pour une agriculture plus durable : le cas du paysage

Introduction

La création de la Politique Agricole Commune (PAC) en 1962 repose initialement sur la volonté des États européens de disposer d'un volume de productions agricoles suffisant pour nourrir la population européenne. Cette approche, profondément productiviste, est défendue aujourd'hui encore par de nombreux agriculteurs et par des lobbys agricoles puissants (Maguire, Hardy, 2009). Contrastant avec cette agriculture productivisme, la notion de développement durable est depuis 2015 au cœur de la nouvelle PAC. L'agriculture durable regroupe différentes pratiques agricoles destinées à permettre une triple performance : écologique, économique et sociale (Bihannic, Michel-Guillou, 2011), qui regroupent, entre autres, l'agriculture biologique, l'agriculture de conservation, l'agroforesterie, la permaculture, l'agriculture de précision, etc. (Gomiero et al., 2011). Mais l'adoption de ces pratiques plus durables par les agriculteurs reste problématique.

En effet, les freins à l'essor de l'agriculture durable sont relativement bien identifiés dans la littérature. Les travaux montrent que des agriculteurs habitués à utiliser certaines méthodes de production ont du mal à modifier leurs pratiques, lesquelles sont issus d'un long héritage tiré des politiques publiques d'après-guerre (Servolin, 1972), préférant capitaliser sur leur expérience en matière de production (De Lauwere, 2005 ; Shadbolt, Olubode-Awosola, 2016). Cette réticence au changement est également amplifiée par des implications économiques et techniques : investissements importants (Padel, 2001), problèmes de stockage (Guichard et al., 2017), etc. De nombreux travaux discutent cette opposition entre agriculture productiviste et agriculture durable par le concept de verrouillage (« lock-in »), en mettant en exergue la difficulté pour les agriculteurs de sortir du système de production productiviste qui est ainsi verrouillé (voir, par exemple, Fares et al., 2012 ; Labarthe, 2010 ; Landel, 2015). De notre côté, nous envisageons que la sortie de ce verrouillage passe par la résolution d'un conflit institutionnel existant entre agricultures productiviste et durable, et qui permet d'entamer le changement vers une agriculture plus durable, aussi appelée transition agroécologique. Notre objectif est ainsi de comprendre quels sont les leviers permettant de résoudre le conflit et d'opérer le changement. Pour mener à bien cet objectif nous réalisons une étude empirique dans une filière agricole ayant dépassé ce conflit : la filière paysage. Cette filière, structurée autour de la création et de l'entretien d'espaces verts, a connu de profonds changements en France, en

particulier suite à l'adoption de la loi Labbé. Cette loi a introduit l'interdiction d'usage des pesticides dans les espaces ouverts au public dès janvier 2017. Malgré les réticences de certains professionnels (Lambert, Tellier, 2018), l'arrêt d'emploi des pesticides est dorénavant globalement intégré par les acteurs du paysage. Le cas du paysage offre ainsi un exemple de conflit institutionnel dépassé et un changement vers une agriculture plus durable en cours, alors même que Guichard et al. (2017) soulignent l'échec de cette transition dans la plupart des filières agricoles.

Nous analysons ce cas en utilisant l'approche néo-institutionnelle. Notre objectif est de comprendre comment la filière du paysage, et à plus forte raison son champ organisationnel, est parvenue à surmonter ce conflit et à entamer le changement. Les questions de recherche sont alors de savoir : comment ce changement institutionnel dans le paysage a-t-il été rendu possible ? En quoi cet exemple de changement institutionnel peut-il éclairer le monde agricole en général ?

Après avoir présenté la notion de changement institutionnel et les concepts afférents, nous présentons la méthodologie mise en œuvre pour permettre l'étude du cas du champ organisationnel du paysage. Alors que la littérature se concentre plutôt sur l'entité micro-économique de la ferme, nous montrons que les forces de changement et d'inertie sont plus institutionnelles et macrosociales que micro-économiques et liées à l'agriculteur. En nous référant aux travaux sur le travail institutionnel (Lawrence, Suddaby, 2006), nous montrons que le changement résulte d'efforts menés intentionnellement par les acteurs, accélérant ou ralentissant le changement. De l'utilisation du cas du paysage et de l'approche néo-institutionnelle, nous retirons ainsi des enseignements pour le monde agricole, non sans évoquer les limites d'une généralisation à toutes les filières.

1. Les changements institutionnels au sein des champs organisationnels

Les changements institutionnels peuvent être analysés en identifiant les conflits institutionnels à l'origine de ces changements, les acteurs impliqués dans ces conflits au sein de ce que nous nommons champ organisationnel, et les actions qu'ils mènent – ou travail institutionnel. L'ensemble de ces concepts s'inscrivent dans le cadre de la théorie néo-institutionnelle, et entendent accorder aux acteurs, individuels mais surtout collectifs, une certaine agence et des intentionnalités à l'origine du conflit.

1.1. Le défi de stabilité du champ organisationnel

Un champ organisationnel est une configuration d'organisations, c'est-à-dire un espace où les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et des régulateurs interagissent avec des valeurs communes (DiMaggio, Powell, 1983 ; Scott, 2014). En intégrant toutes les organisations qui ont des interactions dans un domaine reconnu de la vie institutionnelle, la notion de champ organisationnel va au-delà de la notion d'industrie ou de filière. Elle permet ainsi d'observer les forces motrices et d'inertie à l'extérieur de la filière ou issues des interactions avec la filière.

Dans un champ organisationnel, les acteurs mènent des actions communes ou qui s'opposent, ce que la théorie néo-institutionnelle nomme le « travail institutionnel ». Le travail institutionnel fait référence aux efforts individuels et collectifs pour créer, maintenir et déstabiliser les institutions. Il met l'accent sur des activités concrètes (Lawrence, Suddaby, 2006 ; Lawrence et al., 2009), intentionnelles, ou ayant suscité une réflexivité suffisante pour projeter l'action vers un objectif précis (Ben Slimane, Leca, 2010). Elles se réfèrent en quelque sorte à des stratégies ou tactiques délibérées de la part des acteurs pour transformer le champ ou, au contraire, pour maintenir le *statu quo*.

Tout changement institutionnel débute par une désinstitutionnalisation (Greenwood et al., 2002 ; Oliver, 1992), processus par lequel la légitimité d'une pratique organisationnelle établie ou institutionnalisée se trouve érodée. Pour Greenwood et al. (2002), cette érosion est due à des secousses de type réglementaire (voir également, Cloutier et al., 2015), technologique ou social dans un champ organisationnel donné. Dans ce contexte le travail organisationnel collectif se structure afin, pour les uns, de s'inscrire dans la dynamique du changement engagé et, pour les autres, de le ralentir. Sous l'impact de pressions d'organisations ou d'individus, les frontières du champ peuvent évoluer voire éclater (Lecocq, Yami, 2004). Un conflit de légitimité s'engage alors entre les perturbateurs et les défenseurs des pratiques en place. Le conflit prend fin lorsque les nouvelles pratiques et les limites du nouveau champ organisationnel sont acceptées (Zietsma, Lawrence, 2010).

1.2. Nature du travail institutionnel

Le travail institutionnel fait référence à des activités pratiques et intentionnelles, parfois partielles et pas toujours réussies, orientées vers le changement institutionnel. C'est avant tout l'aspect intentionnel des efforts menés qui se traduit dans le travail institutionnel. Lawrence et Suddaby (2006) suggèrent que les différentes formes de travail institutionnel suivent des séquences claires – créer, maintenir et perturber – que certains travaux plus récents critiquent. En effet, ces différents types de travaux peuvent s'avérer concomitants, et n'interviennent pas toujours l'un après l'autre (voir, par exemple, Empson et al., 2013).

Les recherches identifiant les différents travaux institutionnels sont nombreuses et hétérogènes (Ben Slimane, Leca, 2010; Empson et al., 2013; Zietsma, Lawrence, 2010, entre autres). Les travaux peuvent être regroupés en cinq grands types (Cloutier et al., 2015), décrits dans le tableau 11 : structurel, identitaire, normatif, pratique et relationnel.

Tableau 11 – Les formes de travail institutionnel

Nature du travail	**Description**
Structurel	Structurer et organiser le nouveau champ
Identitaire	Communiquer sur les valeurs du champ
Normatif	Créer des normes pour les acteurs du champ
Pratique	Manager la transformation du nouveau champ
Relationnel	Créer du lien entre les acteurs du champ

Tout d'abord, le travail structurel ou de frontière (Zietsma, Lawrence, 2010) permet d'établir les rôles des acteurs et de définir la façon dont le champ organisationnel se structure et se délimite. Dans certains travaux, une importance toute particulière est accordée aux associations professionnelles pour structurer le nouveau champ organisationnel (Greenwood et al., 2002). Le travail identitaire permet d'aligner l'identité des acteurs aux logiques du champ, mais également de construire une nouvelle identité au champ (Ben Slimane, Leca, 2010). Cela passe par la construction d'un argumentaire autour du nouveau modèle et de sa théorisation (Greenwood et al., 2002; Lawrence, Suddaby, 2006). Le travail normatif permet de mettre en place de nouvelles normes et de nouveaux systèmes de croyances. La structuration d'un nouveau champ passe par le développement de certifications et par la formation des individus au nouveau modèle (Ben Slimane, Leca, 2010). Le travail pratique est un travail de management qui vise à aboutir à des actions concrètes. Enfin, le travail relationnel vise à créer des liens entre les acteurs, inspirer la confiance et promouvoir la collaboration. Tout changement institutionnel

passe par la construction d'un réseau d'acteurs influents qui va pouvoir prendre position dans le conflit.

Le travail institutionnel est fondamental pour mettre en œuvre le changement, mais ne garantit pas sa réussite, comme le rappelle Guichard et al. (2017) dans le domaine agricole. Il est donc important de comprendre comment une filière comme le paysage est parvenu à sortir du conflit et à entamer un changement de pratiques, alors que d'autres filières restent transies dans le conflit.

2. Une recherche empirique

Après avoir argumenté quant à la pertinence du cas au regard des questions de recherche exprimées, nous décrirons les différents dispositifs méthodologiques mis en œuvre à proprement parler. En effet, la compréhension du changement institutionnel du champ du paysage a reposé à la fois sur une immersion dans ce champ organisationnel, et des entretiens avec des acteurs de ce champ, dans toute leur diversité.

2.1. Le champ organisationnel du paysage

Le champ organisationnel du paysage est envisagé dans notre travail comme un cas extrême de changement institutionnel vers une agriculture plus durable. En effet, le paysage est une filière agricole qui, en une dizaine d'années, est passée au-delà du conflit productiviste vs durable, encore en vigueur dans les autres branches de l'agriculture. Un nouveau champ a été créé pour une gestion plus durable des espaces verts, et légitimé depuis 2017 par la mise en vigueur de la loi Labbé.

Le champ organisationnel du paysage se compose d'une filière de production qui comprend, en amont, des fournisseurs de végétaux et de fournitures horticoles, respectivement représentés par la FNPHP (Fédération Nationale des Producteurs Horticulteurs Pépiniéristes) et l'UPJ (Union des entreprises pour la Protection des Jardins et des espaces publics) ; des architectes paysagistes qui conçoivent les plans des espaces verts à créer et qui sont représentés par la FFP (Fédération Française des Paysagistes) ; et des entreprises de paysage qui réalisent les travaux d'aménagement et d'entretien de ces espaces verts, représentées par l'UNEP (Union Nationale des Entreprises de Paysage). Dans certaines collectivités territoriales possédant un important service espaces verts et dans certains espaces verts privés d'envergure (parc de château,

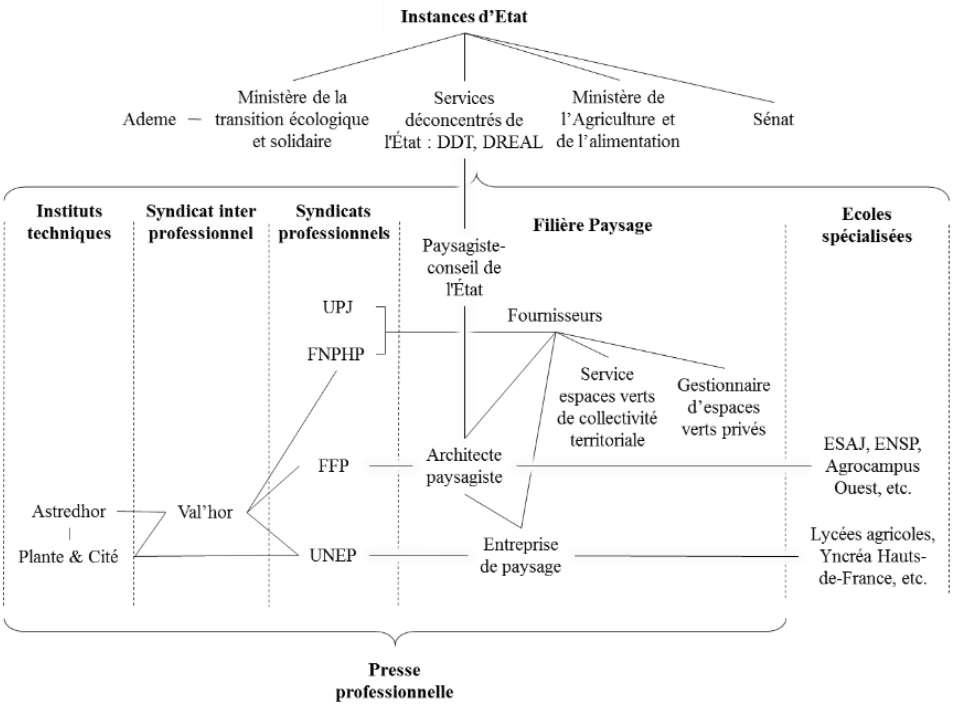
complexe touristique, etc.), les entreprises de paysage ne sont pas sollicitées, et ce sont des gestionnaires propres à ces espaces qui travaillent sur le terrain.

Le champ se compose également d'acteurs de la formation et de la recherche, qui sont les instituts techniques Plante & Cité pour le collège paysage, et l'Astredhor pour l'interprofession. La presse professionnelle joue également un rôle important dans le champ, les revues étant nombreuses et gérées et/ou soutenues par divers acteurs du champ aux positions variées face au changement institutionnel. Enfin, le champ organisationnel du paysage ne peut être complètement décrit sans évoquer les forces macro-environnementales qui le régissent, en particulier les instances d'État qui effectuent un travail de natures normative et structurelle.

L'entreprise de paysage est l'acteur central de notre étude dans la mesure où il est au cœur des changements de pratiques analysés dans cette étude de par sa présence sur le terrain. 29 100 entreprises de paysage se consacrent, en France, à la création, à l'entretien et à l'aménagement de jardins et d'espaces paysagers, et génèrent un peu plus de 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Il s'agit principalement de petites entreprises : 94,5% de ces entreprises sont des Très Petites Entreprises (TPE) possédant moins de 10 salariés (UNEP, 2017).

Un champ organisationnel peut être représenté à la façon d'un mapping (Lecocq,Yami, 2004) que certains auteurs ont utilisé pour représenter le champ organisationnel étudié (voir, par exemple, Tellier, 2003). Le champ organisationnel du paysage est ainsi présenté dans la Figure 36. Le champ organisationnel présenté ne prétend pas être exhaustif dans le mapping de ses acteurs, mais permet de représenter de façon simplifiée son organisation, nous concentrant sur les acteurs centraux du changement institutionnel.

Figure 36 : Mapping du champ organisationnel du paysage



2.2. Sélection, collecte et analyse des données

Afin d'analyser le travail institutionnel mené dans le champ organisationnel du paysage, nous avons réalisé une étude exploratoire en deux étapes : premièrement, par une immersion dans le secteur et deuxièmement par une série d'entretiens avec des acteurs du paysage. L'immersion dans ce champ organisationnel a été menée à travers la participation à différents évènements professionnels (conférences, salons professionnels, colloques étudiants, etc.) et par l'intermédiaire de stages au sein de l'UNEP (réunions, groupe de travail, etc.) entre 2014 et 2017. Cette immersion s'est accompagnée de la conduite d'entretiens qualitatifs semi-ouverts auprès de 26 acteurs du champ – notés E1 à E26 dans la suite de notre étude. Les entretiens réalisés permettent de couvrir un large spectre d'acteurs du champ organisationnel. L'objectif poursuivi pas les entretiens était de saisir la façon dont chaque acteur a perçu le conflit, s'il a mené un travail particulier à son niveau pour défendre une position et comprendre comment il s'est adapté au changement institutionnel. Ces entretiens, d'une durée approximative d'une heure, se sont déroulés au sein des organisations dans lesquelles les acteurs évoluent. Chaque entretien a fait l'objet d'un codage *a priori* destiné à repérer des extraits, ou unités d'analyse permettant d'identifier les acteurs du champ organisationnel et le travail institutionnel effectué.

3. Résultats

Au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale, les programmes de reconstruction ont largement intégré les espaces verts et ont dynamisé et structuré le champ organisationnel du paysage. La vision fonctionnaliste et hygiéniste partagée par tous les acteurs impliquait alors une éradication des « mauvaises herbes », une recherche de frontières nettes, etc. Mais les standards de l'aménagement paysager changent au gré de l'appropriation des fondements environnementalistes de la population dès la fin des années 1990. C'est ainsi que les « mauvaises herbes » indésirables deviennent des « herbes folles » symbolisant la biodiversité et dont l'acceptation est un signe d'écocitoyenneté (Menozzi, 2007), que les espaces de friches sont souhaités, les nichoirs et les gîtes pour la faune font partie intégrante des projets d'aménagement paysager, etc. Les deux positions, l'une orientée vers l'esthétisme et l'autre vers l'écologie, ont longtemps été perçues comme respectivement des visions conventionnelles et alternatives qui entraient en conflit. Progressivement pourtant, la vision écologique du champ est devenue dominante et s'est peu à peu institutionnalisée ; notamment avec la mise en place du plan Ecophyto 2018, lancé en 2008 à la suite du Grenelle Environnement, visant à réduire de 50% les intrants chimiques agricoles, paysage y compris, entre 2008 et 2018. En 10 ans, un nouveau champ organisationnel s'est ainsi créé, lequel cherche actuellement à se stabiliser.

3.1. L'émergence du nouveau champ organisationnel

Certains acteurs du champ du paysage prennent conscience des enjeux écologiques du métier et travaillent dans le but de changer les pratiques professionnelles afin qu'elles soient plus durables. Ainsi, nombreuses sont les collectivités territoriales à adopter des pratiques plus durables telles que la gestion différenciée ou la réduction des intrants chimiques sur leur territoire. Dans cette même logique, soutenu par le Ministère de l'Agriculture et cofondé par l'UNEP dans le cadre du pôle de compétitivité Végépolys, l'institut technique Plante & Cité voit le jour en 2006, dans le but de produire et transmettre des connaissances pour le développement durable au sein des espaces verts. Val'hor finance de nombreux programmes en faveur de la gestion durable des espaces verts au sein de cet institut. Quelques entrepreneurs du paysage et quelques fournisseurs se sentent également investis d'une mission écologique et participent à cette perturbation du champ en changeant leurs pratiques (Wright et al., 2017) et en tentant de convaincre de leur bienfondé :

« *La gestion différenciée, le développement durable, j'entends parler de ça depuis 1994, plus de 20 ans, mais ça a été très très long à en voir la pratique sur le terrain. […] Pour avoir 100% d'[herbe] sur un gazon de particulier il faut avoir un travail mécanique, d'engrais, de phytosanitaires, de traitements sélectifs énormes, alors, je ne le fais pas et j'essaie de convaincre les gens de ne pas le faire* » [E19, entrepreneur].

Ainsi, de nombreuses collectivités territoriales, l'UNEP, Val'hor et Plante & Cité, soutenues par l'État par l'intermédiaire de certains Ministères et de l'Ademe, poursuivent diverses formes de travail institutionnel dans le but de perturber la vision conventionnelle du paysage. Ce travail de nature normative remet en cause les présupposés et les croyances (Ben Slimane, Leca, 2010) et promeut la légitimité de nouvelles pratiques (Zietsma, Lawrence, 2010).

Mais tous les acteurs du champ ne voient pas ces perturbations positivement. En effet, certaines collectivités publiques, contraintes par des baisses de dotations sévères, considèrent le changement institutionnel proposé comme infaisable économiquement sans détériorer la qualité de vie des populations : elles sont contraintes de tondre moins souvent, de laisser certaines zones en friche, de laisser des mauvaises herbes envahir les trottoirs par manque de temps, etc.

« Si on part sur une politique de zéro phyto, ça veut dire que pour désherber ça reste du manuel, donc ça demande pas mal de moyens humains. Mais aujourd'hui en France, le coût de la main d'œuvre est trop cher, et ça demande énormément d'argent que les clients ne sont pas capables de mettre. » [E11, entrepreneur]

Les riverains ne sont pas toujours satisfaits de la diminution des soins apportés à leur quartier, ce qui représente un enjeu important pour les élus locaux. Les entreprises de paysage travaillant pour ces collectivités sont prises en étau par, d'une part, une réduction des enveloppes budgétaires des collectivités et, d'autre part, par des demandes de changement de pratiques plus consommatrices en main d'œuvre et qu'elles ne maîtrisent pas toujours. Enfin, par l'intermédiaire de l'UPJ, les nombreux fournisseurs de matériel horticole destiné à la protection des jardins, en particulier les producteurs de pesticides chimiques, s'opposent également à une déstabilisation du champ trop importante puisqu'elle mettrait directement en péril leurs affaires et leurs emplois.

Un conflit institutionnel est nettement identifiable au sein du champ du paysage aux alentours de 2007-2008 : les partisans d'une gestion écologique des espaces verts soutenus par les pouvoirs publics qui cherchent à déstabiliser l'institution établie, et les acteurs qui cherchent à maintenir les règles du jeu du champ, pour des raisons principalement esthétiques et

économiques. L'ascendance des premiers, de par l'intensité du travail institutionnel mené notamment par l'UNEP, a conduit à légitimer des nouvelles pratiques plus durables et à créer un nouveau champ. Ce conflit active le travail institutionnel des acteurs des deux positions.

3.2. Des travaux institutionnels variés et menés par tous les acteurs du champ

Le cas du paysage offre une illustration des cinq types de travaux institutionnels tels qu'évoqués dans le tableau 1. Nous présentons en premier lieux les travaux menés pour la création du nouveau champ, puis les travaux déployés pour en permettre la stabilisation.

3.2.1. Travaux de création du nouveau champ organisationnel

Pour voir émerger le nouveau champ, un travail important a été fourni pour apporter les connaissances et les compétences aux acteurs pour s'adapter à la transition. Les principaux acteurs de la production de connaissances sont, bien entendu, les instituts techniques, chargés de la recherche dans le champ organisationnel soutenus notamment par des collectivités publiques, des entreprises ou des centres de formation en phase d'expérimentation. L'une des actions principales en termes de production de connaissances sur les méthodes alternatives est le programme de recherches et de comparaisons des méthodes alternatives au désherbage chimique (Compamed ZNA) mené par Plante & Cité en réponse au plan Ecophyto 2018 et financé, entre autres, par Val'hor, l'Ademe, et même l'UPJ. D'autres programmes sont menés chaque année par Plante & Cité pour augmenter le stock de connaissances en matière de gestion durable des espaces verts, et sont soutenus par de nombreux partenaires. Les écoles peuvent également contribuer à la recherche sur les nouvelles pratiques à adopter pour s'adapter au changement institutionnel :

> « *Je sais que le lycée horticole, avec l'aide de Plante & Cité, a fait un concept de massif en autogestion. Alors ça, voilà, ça c'est une approche différente, la permaculture aussi ce serait une approche différente*. » [E19, entrepreneur].

Les connaissances produites, scientifiques et techniques, visent à impacter les pratiques de terrain, et c'est pourquoi elles sont transmises et vulgarisées, tant à des publics jeunes qu'à des professionnels en activité depuis de nombreuses années.

Via l'implication de l'UNEP dans la construction des programmes des écoles spécialisées, les compétences nécessaires à une bonne adaptation aux changements institutionnels sont peu à peu introduites. L'école joue un rôle dans l'acquisition des connaissances liées aux nouvelles pratiques et la sensibilisation des jeunes, qui diffusent ces connaissances en entreprise via l'apprentissage ou par la suite, à leur sortie de l'école. Mais la transmission ne s'arrête pas aux portes de l'école, et le travail éducatif est relayé par les instituts de recherche et les syndicats professionnels vers les professionnels en exercice. Plante & Cité joue un rôle en termes de traduction et de communication auprès des professionnels, et organise des journées de formations pratiques, les « journées techniques ». Tout comme l'institut technique, le syndicat professionnel effectue également un travail de nature éducative en éditant des publications pour aider les professionnels à s'approprier le changement institutionnel, par exemple son guide des techniques alternatives en 2016, et propose régulièrement des formations pour répondre aux besoins des professionnels. Cette transmission et cette vulgarisation à l'attention des professionnels peuvent être complétées d'un suivi plus personnalisé, qui s'apparente à un travail d'accompagnement. L'UNEP mène ce type de travail auprès des entrepreneurs du paysage et s'apparente à un travail de suppression des obstacles à l'adoption (Zietsma, Lawrence, 2010), comme en témoigne sa présidente : « *Notre profession est en pleine mutation, c'est à nous de l'accompagner* »[28]. L'entrepreneur adhérent qui doute peut contacter l'UNEP pour s'assurer de sa pratique concernant tous les aspects du métier, incluant les questions sur l'application des normes environnementales.

Mais, au-delà même du développement de nouvelles connaissances, de leurs traductions aux différents publics professionnels, de leurs transmissions et de leur appropriation grâce à l'accompagnement, c'est la production de nouvelles solutions par l'innovation qui a permis la meilleure adaptation du champ. En effet, pour assurer la création d'un nouveau champ organisationnel et ainsi permettre le changement, les principaux acteurs institutionnels du champ du paysage ont décidé de capitaliser sur l'innovation. En 2013, suite au renouvellement de la présidence de l'UNEP, une commission « innovation » a été créée dans le but d'« *éveiller l'esprit d'innovation parmi les entreprises* »[29]. Ce comité tente par divers moyens (publications, diffusion de témoignages, etc.) de désacraliser l'innovation :

> « *Ce qui n'est pas simple parce que pour beaucoup de gens, l'innovation c'est faire du high-tech, de la haute-technologie et c'est un peu déjà le premier combat qu'on a à gérer,*

[28] Propos recueillis lors d'une conférence de presse donnée dans le cadre du concours innovation des entreprises de paysage en 2014, disponible à : https://www.concours-innovation-paysage.com/2014/06/12/interview-de-dominique-douard-et-de-catherine-muller/

[29] Document interne : compte rendu de la réunion innovation du groupe innovation de l'UNEP du 6 février 2013.

c'est de convaincre nos adhérents que même le jardinier peut faire de l'innovation » [E9, entrepreneur bénévole UNEP].

Le changement institutionnel implique de l'innovation de la part des acteurs, dans le but de créer des solutions possibles à l'ensemble du champ mais également pour parvenir à s'adapter aux changements qui s'opèrent. L'innovation, dans un champ agricole comme celui du paysage, ne consiste pas à produire des innovations de rupture provoquant un saut technologique, mais plutôt à s'adapter et adapter ses routines, adopter les innovations conçues par des fournisseurs innovants ou à produire des innovations de service, non technologiques. Ainsi, les fournisseurs mènent également un travail institutionnel de création de nouvelles réponses techniques :

« *J'ai eu l'envie de créer une entreprise pour proposer une offre clivante par rapport à la manière de faire d'aujourd'hui.* » [E20, fournisseur d'arrosage intelligent].

Fournir aux acteurs toutes les connaissances et les compétences nécessaires à l'adhésion du nouveau champ en création est un préalable indispensable au changement institutionnel, mais insuffisant. Les acteurs doivent en effet être convaincus que ces connaissances et ces compétences sont fiables, valides, etc., en un mot, qu'elles soient légitimes. Nous avons constaté, dans le champ du paysage, que la construction de cette légitimité passait par les communautés de professionnels : ce que pense la communauté et ce qu'elle fait donne confiance et produit un effet d'imitation. Un travail institutionnel de promotion de la légitimité au sein de communautés de professionnels a donc été également primordial.

La confiance dans de nouvelles pratiques relève de la légitimé qu'elles acquièrent. Cette légitimité peut être apportée grâce à la confrontation du travail avec les pairs qui permet de recevoir des retours d'expérience, d'accroître la confiance des entrepreneurs et de les conforter dans leurs nouvelles pratiques. Le partage avec les pairs, mais également avec d'autres acteurs de ce changement institutionnel, passe par différents réseaux, plus ou moins institutionnalisés. Dans le cadre de ses projets, Plante & Cité est un bon moyen de créer des réseaux, notamment entre acteurs hétérogènes puisqu'il met en relations collectivités, entreprises de paysage, architectes paysagistes et fournisseurs :

« *Des fois, on est vraiment à l'initiative du projet. On sait que ce projet-là, il va y avoir d'autres acteurs qui vont travailler dessus, donc on construit le consortium, on identifie les partenaires de recherche pour faire ce travail.* » [E6, chargé d'études à Plante & Cité].

L'UNEP génère des réseaux plus homogènes, entre pairs, via l'organisation de congrès, de formations, de visites d'entreprises et de salons professionnels. Ce travail de mise en réseau

s'avère être un argument central dans l'adhésion des entrepreneurs interrogés. Le travail relationnel de Plante & Cité et de l'UNEP est central dans la construction de ce nouveau champ organisationnel : ils jouent un rôle d'intermédiation entre les pairs et avec d'autres types d'organisations et aident au maintien de la solidarité entre les pairs malgré les résistances qui peuvent encore subsister pour changer de pratiques. Les apprentissages qui découlent de telles relations semblent nécessaires pour changer les pratiques, comme le suggère cet entrepreneur adhérent à l'UNEP qui considère ses pairs comme des « collègues » :

> *« C'est très très bénéfique d'échanger entre collègues […] dans le cadre de l'UNEP on visite souvent d'autres entreprises, on se fait visiter les entreprises, ça fait partie d'un club d'échanges et du savoir. On visite des trucs vraiment formidables, on se dit "Ah mais oui, c'est ça qu'il me faudrait !" »* [E1, entrepreneur]

L'identité du champ se reconstruit également à mesure que les pratiques changent. Les entrepreneurs du paysage se définissent de plus en plus comme des acteurs de l'écologie :

> « *Il y a 30 ans, on a fait du jardin pour faire du décor, aujourd'hui on fait du jardin pour créer de la biodiversité et recréer des biotopes* » [E9, entrepreneur bénévole UNEP].

L'UNEP aide à la construction de cette identité en s'engageant activement dans le sens du changement. Parmi ses actions les plus engagées, l'UNEP a lancé une pétition en 2015[30] afin de promouvoir la végétalisation des villes comme un moyen de lutter contre le réchauffement climatique. Les principaux titres de la presse professionnelle relayent et diffusent cette nouvelle identité du champ en multipliant les articles sur la gestion écologique des espaces verts, les partages de méthodes alternatives, etc., qui semblent peu à peu communs et font partie intégrante de l'identité collective du champ. Cette documentation contribue à la mise en valeur de collectivités territoriales qui s'érigent en modèle en matière de gestion durable des espaces verts, inspirant les entreprises de paysage et les confortant dans les actions à mener pour s'approprier cette nouvelle identité :

> « *Quand on voit les résultats à la mairie de Paris, c'est compliqué de critiquer. Depuis qu'ils ont arrêté les traitements, ils ont plein d'espèces végétales et animales qui reviennent. Eux ils ont du recul, ça fait 5 ans* » [E18, responsable d'exploitation en entreprise de paysage].

Lorsque les connaissances et les compétences nécessaires au changement institutionnel sont établies, accessibles aux acteurs, tant physiquement que cognitivement grâce à la vulgarisation,

[30] « Des Jardins pour le Climat » : Disponible sur change.org.

légitimées par la force de la communauté et intégrées à l'identité des acteurs, nous considérons qu'un nouveau champ organisationnel est créé. Mais sa survie dépend de la capacité des acteurs à le défendre sur la durée, c'est-à-dire à le stabiliser.

3.2.2. Le travail de stabilisation du nouveau champ

L'acteur institutionnel le plus en amont du changement institutionnel est l'État et ses Ministères qui réalisent un travail de nature normative. Ce sont en effet les décisions politiques en faveur d'une prise en compte accrue de la protection de l'environnement qui sont le point de départ du changement engagé. La traduction du plan Ecophyto par le Ministère de l'Écologie a abouti à l'instauration de la loi Labbé, visant à interdire strictement l'usage de pesticides chimiques dans les espaces ouverts au public dès janvier 2020.

Mais la loi ne met pas tout le monde d'accord, et des conflits resurgissent avant son application. En 2014, l'UPJ, qui jusque-là soutenait la recherche sur des voies alternatives aux pesticides chimiques, se manifeste à l'encontre de cette loi qui remet en cause le travail des entreprises qu'elle défend (entre autres, Monsanto, Bayer, etc.), et craint une réduction des emplois du secteur et la détérioration de la protection des jardins. L'organisation se retire ainsi du pilotage du plan Ecophyto et, lorsque le Sénat décide d'avancer la mise en application de la loi à 2017 au lieu de 2020, l'UPJ porte plainte auprès de la Commission européenne contre la loi Labbé pour vice de forme.

Malgré ces quelques rebondissements, la loi est maintenue et est entrée en vigueur en janvier 2017. Cette interdiction stricte vise à stabiliser le champ organisationnel ainsi créé et à donner les moyens de dissuader, contrôler et punir les acteurs récalcitrants.

Même si la loi a subi au fil du temps des ajustements, elle n'est plus aujourd'hui remise en cause et joue un rôle de stabilisation du champ. Bien que tous ne la respectent pas encore au sein des entreprises de paysage, certains s'adonnant à la fraude (Lambert et Tellier, 2018), les acteurs savent que leur pratique est illégitime et ne cherchent pas à déstabiliser le champ ainsi créé.

Le tableau 12 synthétise les travaux menés par les différents acteurs du champ organisationnel du paysage.

Tableau 12 : Tableau récapitulatif du travail mené par les différents acteurs du champ en faveur de la gestion durable des espaces verts

Agent	Nature du travail engagé	Travail institutionnel réalisé
État	· Travail normatif et structurel · Travail pratique	· Développe lois et directives · Commandite la recherche
Fournisseur	· Travail pratique	· Diffuse des préconisations et innove
Institut technique	· Travail normatif · Travail normatif · Travail pratique · Travail relationnel	· Définit, théorise et structure les nouvelles pratiques · Communique, forme et vulgarise · Expérimente, communique et forme · Forme des consortiums
Syndicat professionnel ou interprofessionnel	· Travail structurel · Travail normatif · Travail normatif · Travail relationnel · Travail pratique · Travail pratique · Travail identitaire	· Développe et organise l'innovation · Communique, forme et vulgarise · Légitime les nouvelles pratiques du métier · Organise réunions, congrès et salons · Accompagne · Aide au financement de la recherche · Affirme son engagement
École	· Travail pratique · Travail normatif · Travail relationnel	· Participe au programme de recherche · Forme aux nouveaux standards du métier · Publie les annuaires des anciens
Collectivité territoriale	· Travail pratique · Travail pratique	· Met en place des mesures de gestion durable (agenda 21, appel d'offres, etc.) · Participe au programme de recherche
Entreprises de paysage	· Travail pratique · Travail relationnel	· S'informe et adopte les nouvelles pratiques · Développe son réseau et engage des coopérations

4. Discussion conclusive

L'approche néo-institutionnelle semble judicieuse pour éclairer les leviers d'action permettant de lever les freins au changement dans le monde agricole. En effet, elle fournit un cadre d'analyse plus politique et institutionnel que ne le permettent d'autres approches centrées sur les freins à l'adoption des innovations ou les résistances au changement des « agri entrepreneurs » (par exemple, De Lauwere, 2005; Shadbolt, Olubode-Awosola, 2016). Le travail institutionnel, en particulier, est éclairant dans le contexte où le monde agricole est particulièrement divisé sur les questions touchant au développement durable : un travail est donc mené par les acteurs pour imposer une nouvelle vision de l'agriculture ou conserver le modèle actuel.

Le cas du paysage montre au contraire que le changement est possible à condition de varier les travaux et de confier ces derniers à plusieurs acteurs du champ, cette manière d'opérer s'opposant à une logique d'intensité basée sur le conflit, la focalisation sur un ou quelques

travaux institutionnels et la centralisation du pouvoir. Dans le paysage, tous les acteurs de la filière sont ainsi impliqués dans des travaux visant la transition agroécologique. Même si l'UNEP joue un rôle de chef d'orchestre, elle n'est pas la seule organisation à œuvrer à la transition. De plus, chaque travail institutionnel n'est pas dédié à un acteur en particulier : quelles que soit ses missions (rechercher, former, accompagner, représenter, etc.), chaque institution peut agir sur un des leviers du changement institutionnel (normatif, identitaire, structurel, pratique et relationnel).

Cette situation n'est pas toujours observable dans le monde agricole qui est souvent polarisé autour d'un conflit entre les défenseurs du productivisme et les militants d'une agriculture durable. Le conflit est palpable, notamment sur des thématiques récentes comme l'utilisation du glyphosate, les OGM ou en encore, le bien-être animal. Même si certains agriculteurs parviennent à adopter des pratiques intermédiaires, combinant des référentiels productivistes et durables (Cardona, 2014), les conflits s'apparentent globalement à une guerre de position opposant deux camps, particulièrement difficile à surmonter pour engager la transition agroécologique. Cela montre que malgré un travail institutionnel intense, le changement ne se produit pas, ce qui peut s'expliquer par des forces qui s'annulent. Le cas du paysage tend à montrer que la variété et la délégation des travaux organisationnels doivent l'emporter sur l'intensité : les acteurs en place doivent varier la nature des travaux et être solidaires les uns des autres dans le projet de transformation.

La recherche a également permis de mettre en évidence l'importance du rôle joué par le collectif dans l'acceptation, l'adaptation et la participation au changement institutionnel. En effet, les agriculteurs sont plutôt vus comme des acteurs conservateurs (De Lauwere, 2005; Shadbolt, Olubode-Awosola, 2016) réticent aux changements. Ainsi, notre étude a mis en exergue le rôle central du travail institutionnel relationnel pour surmonter le conflit institutionnel, et semble être un levier-clé de réussite de la transition agroécologique.

Une autre contribution de notre étude porte sur l'enchaînement des travaux institutionnels menés. En effet, même si un travail normatif a clairement succédé aux autres, nous avons pu observer une certaine synchronie des travaux menés. Des travaux complémentaires pourraient permettre de comprendre le rôle joué par cette synchronie dans le succès d'engagement dans le changement institutionnel.

Toutes ces contributions visent à exposer un exemple de filière agricole ayant dépassé le conflit institutionnel entre conventionnel et alternatif, et à permettre une diffusion de cette connaissance par-delà les frontières du champ organisationnel étudié. La limite principale de ce travail porte sur la transférabilité des résultats obtenus dans le paysage vers d'autres filières

agricoles. En effet, dans le paysage, l'utilisation des intrants a des impacts en termes d'esthétisme, de sociologie et d'économie. Les impacts sanitaires existent, mais n'ont pas la même résonnance que dans d'autres filières agricoles où les besoins en intrants répondent à des enjeux de santé et de sécurité. Même si le recours à un exemple de filière précocement investie dans sa transition agroécologique peut aider le monde agricole à s'adapter aux changements auxquels il est confronté, il n'en reste pas moins que les enjeux de la filière paysage dans le monde agricole restent singuliers.

Chapitre 8. Quel rôle jouent les évolutions sociétales sur l'innovation des entrepreneurs ?

Différents profils d'entrepreneurs en milieu traditionnel (chapitre 5), qui perçoivent et travaillent aux changements institutionnels dans leur métier (chapitre 7), conduisent à des comportements différents sur les manières d'associer innovation et tradition et de participer au travail institutionnel (maintien, perturbation et/ou abandon). Après avoir étudié l'entrepreneur et le champ organisationnel dans lequel il évolue, nous nous penchons à présent sur un niveau d'analyse plus macrosocial en interrogeant le rôle joué par la demande sociale de « vert », traduite par la loi Labbé, et qui fait émerger, une fois de plus, des comportements différents chez les entrepreneurs du paysage. Cette loi est envisagée comme la manifestation concrète d'évolutions environnementales bouleversant le métier des entrepreneurs du paysage. Entre un respect plus ou moins prononcé, et un irrespect plus ou moins assumé, nous cherchons à comprendre la place jouée par la tradition dans l'adoption de ces comportements, ainsi qu'à identifier la place tenue par l'innovation dans ce contexte.

<u>Résumé de l'article</u>

Dans cette étude, nous cherchons à comprendre les comportements de professionnels traditionnels face à une loi qui entre en conflit avec leur tradition. Lorsque tradition et règlementation s'opposent, comment réagissent les professionnels ? À l'aide d'une recherche qualitative exploratoire sur une étude de cas unique – le cas de la loi Labbé – nous avons développé des propositions qui permettent d'expliquer le comportement des professionnels face à la loi.

<u>Justification du cas</u> : Le cas répond à différents impératifs pour être en adéquation avec l'objectif de la recherche :

1. se dérouler dans le métier traditionnel choisi, celui des entreprises de paysage,
2. faire apparaitre la notion d'innovation, pour pouvoir éclairer notre question générale de thèse : « *comment innover dans un métier traditionnel ?* »,
3. faire appel à un niveau social et avoir des conséquences à un niveau individuel.

Le cas présenté ici répond à ces exigences : il s'agit d'un cas de législation provenant d'une demande sociale et impactant sur les pratiques individuelles (3) des entreprises de paysage (1). Parmi les comportements adoptés, le respect de la loi peut induire de l'innovation (2).

Transférabilité envisagée : Le cas de la loi Labbé est une loi qui heurte la tradition d'un métier. Ainsi, nous envisageons une transférabilité de nos contributions à d'autres cas de loi qui remettent en cause des savoir-faire traditionnels. Par exemple, la loi du 16 mars 1915 relative à l'interdiction de l'absinthe, a conduit aux mêmes types de comportements que ceux observés dans les entreprises de paysage avec la loi Labbé : certains fabricants de cette célèbre liqueur ont adapté la recette pour respecter la loi, d'autres ont fermé boutique, et d'autres encore en ont poursuivi la fabrication de façon illicite.

Annexes complémentaires participant à la description du cas :

- Annexe 13 : Liste des articles utilisés pour réaliser la contextualisation sur la loi Labbé
- Annexe 14 : Article 1 de la loi n° 2014-110 du 6 février 2014
- Annexe 15 : Article 68 de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015
- Annexe 16 : Question du Sénat n°1449S et réponse du Ministère de l'agriculture

Valorisation et évaluation de cette recherche

- Lambert C., Tellier A. (2016)., « La loi Labbé à l'épreuve de la tradition », *Premières rencontres interdisciplinaires de la règle de droit aux nouvelles pratiques managériales dans les collectivités territoriales*, Paris, novembre 2016.
- Lambert C., Tellier A. (2018), « Quand la législation se heurte à la tradition : le cas de la loi Labbé », *Management & Avenir*, 3(101), p. 187-211. DOI 10.3917/mav.101.0187

Quand la législation se heurte à la tradition : le cas de la loi Labbé

Introduction

Les entreprises des secteurs traditionnels suscitent un intérêt croissant chez les chercheurs depuis les années 2000. Cela concerne autant les recherches sur l'artisanat (Boldrini et al., 2011 ; Bréchet et al., 2009a ; Cognie, Aballéa, 2011 ; Paturel, Richomme-Huet, 2007 ; Schieb-Bienfait, Journé-Michel, 2008), les secteurs alimentaires (Celhay, Cusin, 2011 ; Chabault, 2016 ; Robic, 2007) ou les petites industries low-tech (Asselineau, Cromarias, 2011 ; Avlonitis, Salavou, 2007).

Dans un contexte de mondialisation et d'internationalisation des entreprises, d'industrialisation et de standardisation, la question de la place et du devenir de ces entreprises traditionnelles est importante. Les chercheurs ont tenté d'appréhender la capacité d'adaptation de ces entreprises face à un environnement changeant et qui comporte des chocs exogènes. Ces ruptures environnementales peuvent concerner de nouvelles règlementations (Reyes, 2013 ; Robic, 2007), l'apparition de nouvelles technologies de pointe (Della Corte et al., 2013 ; Kammerlander et al., 2015), la survenue d'une concurrence internationale du fait de la mondialisation (Kammerlander et al., 2015), la domination de gros groupes industriels (Hafsi, Hu, 2016), une crise économique (Bégin, Chabaud, 2010 ; Lanciano-Morandatt, Nohara, 2003) ou encore une guerre (Bégin, Chabaud, 2010). Ces changements poussent les entreprises traditionnelles à adapter, voire abandonner, leurs valeurs traditionnelles au profit de nouvelles logiques de production, de management, d'internationalisation, etc.

En particulier, dans un contexte de règlementation intense *via* des normes, directives ou lois, un courant de recherche s'est développé autour du concept de tétranormalisation, afin de souligner la prolifération des règlementations dans toutes les sphères de la société, et à laquelle les entreprises doivent faire face. Théoriquement, les entreprises traditionnelles paraissent capables de s'adapter à ces aspects normatifs grâce à leur résilience et leur innovation (Reyes, 2013, Robic, 2007). Empiriquement pourtant, les exemples de règlementation perturbant les valeurs traditionnelles sont nombreux et remettent en cause cette capacité d'adaptation. Un exemple typique est celui du secteur du fromage, dont les normes européennes endiguent les modes de production traditionnels au lait cru. Si l'on considère la loi comme l'aboutissement et la surenchère d'une normalisation accrue, elle peut apparaître comme une remise en cause des valeurs professionnelles dans les entreprises traditionnelles. Comment, alors, les entreprises

traditionnelles peuvent-elles réagir face à l'apparition d'une loi perturbant leurs valeurs professionnelles ?

Nous proposons de répondre à cette question en nous focalisant sur le cas de la loi Labbé qui concerne les entreprises traditionnelles de paysage en France et qui intervient à la suite de nombreuses mesures en matière de réduction de l'impact environnemental. La loi Labbé (loi n° 2014-110 du 6 février 2014) « *interdit aux personnes publiques d'utiliser ou de faire utiliser les produits phytopharmaceutiques* » en zones non-agricoles accessibles au public, à l'exception des produits autorisés en agriculture biologique. Mais la France est un contexte particulier. Le jardin « à la française » doit sa renommée mondiale à son classicisme qui impose un ordre formel, géométrique. La volonté de respecter cette tradition a un impact sur la consommation de produits phytosanitaires, dont la France est d'ailleurs le plus gros consommateur en Europe (Miquel, 2003). La tradition a inévitablement façonné la vision du paysage des populations qui le planifient, l'aménagent et l'habitent, et, malgré les arguments environnementaux et de santé publique avancés, cette nouvelle loi ne fait pas l'unanimité au sein de la profession.

Dans une première partie, nous présenterons notre cadre conceptuel en introduisant les notions de tradition et de tétranormalisation. Après avoir présenté nos objectifs de recherche, nous expliciterons dans une deuxième partie notre dispositif méthodologique qui s'appuie sur une étude empirique conduite auprès d'un échantillon de professionnels du secteur du paysage. Nous présenterons dans une troisième partie les résultats ainsi obtenus, et discuterons ces résultats à la lumière du cadre théorique mobilisé dans une quatrième partie avant de conclure.

1. Revue de littérature et objectifs

1.1. Les entreprises traditionnelles face aux changements de règlementation

La tradition correspond à la transmission de quelque chose, matériel ou immatériel, du passé dans le présent, à travers au moins trois générations (Shils, 1981). Ces contenus transmis peuvent être des savoirs (Hibbert, Huxham, 2011; De Massis et al., 2016), des pratiques (Dacin, Dacin, 2008), des savoir-faire (Bréchet et al., 2009a), des savoir-être (Zarca, 1988), mais également des symboles, des artéfacts, des croyances, etc. (Shils, 1981). La tradition, provenant du passé, ne peut apparaître dans le présent que si elle a surmonté la succession des générations : quand les gens qui portaient en eux le passé meurent, la tradition peut dépérir si personne n'est poussé à se la réapproprier (Shils, 1981). Cependant, la tradition ne transmet pas l'intégralité du passé, et un choix est opéré par la génération vivante : elle effectue un tri de ce qu'elle choisit

de conserver (Lenclud, 1987). À un moment donné, tout le monde ne se réfère pas à des croyances issues du même âge, ce qui crée une hétérogénéité au sein des sociétés (Shils, 1981) ou des communautés de professionnels, qui sont stratifiées en groupes, attachées aux traditions qui leur conviennent (Lenclud, 1987). La tradition n'est pas à confondre avec un conservatisme *stricto sensu*, qui se contenterait de conserver sans renouveler ou adapter. Le devenir d'une tradition dépend donc de l'attachement que les individus ont pour elle et la capacité qu'ils ont à l'adapter au présent.

Une entreprise traditionnelle est une entreprise dans laquelle les individus respectent les traditions qui leur ont été transmises. Les traditions peuvent provenir de l'origine familiale de l'entreprise (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2010 ; De Massis et al., 2016), du territoire (Cannarella, Piccioni, 2011) ou du métier (Boldrini et al., 2011 ; Zarca, 1988). Ainsi, une entreprise traditionnelle peut être une entreprise familiale, une entreprise implantée et impactée par un territoire traditionnel (terroirs spécifiques, identité régionale forte, etc.), ou une entreprise issue d'un métier, d'une industrie, d'une filière ou d'un secteur traditionnel, dans laquelle des règles de l'art sont bien établies : les filières agricoles et les métiers de l'artisanat en sont des exemples typiques.

L'acceptation de la tradition par les nouvelles générations provient de l'autorité de la tradition (Hibbert, Huxham, 2011), de la légitimité qu'elle procure dans le champ professionnel (Stringfellow et al., 2014) et de la bonne réputation qu'elle véhicule (Paige, Littrell, 2002). Ainsi, la transmission de la tradition n'est pas automatique, et elle est permise grâce à la force du message qu'elle véhicule qui est culturellement significatif (Lenclud, 1987). Le respect de la tradition peut relever d'un choix délibéré de l'entrepreneur qui la perçoit très positivement, car elle est synonyme d'un savoir-faire inimitable et acquis au cours d'un long apprentissage (Jarrige, 2016). En somme, la tradition apparaît comme une ressource distinctive (Messeni Petruzzelli, Albino, 2014). Plus souvent pourtant, le respect de la tradition relève d'une disposition d'esprit qui n'est pas conscientisée. L'acte traditionnel ne se caractérise alors ni par son efficacité physique, ni par sa nature intentionnelle (Guille-Escuret, 2004). Il relève de l'*habitus* professionnel (Zarca, 1988 ; Stringfellow et al., 2014). L'*habitus* est une disposition à agir qui repose sur le passé et qui n'est pas le résultat d'un calcul (Bourdieu, 1997). Bien que partagé et homogène, l'*habitus* de groupe relève de pratiques « qui vont de soi », sans concertation, sans calcul stratégique, ni adhésion à une norme. Cette disposition est un schème de perception, d'appréciation et d'action indépendant des contraintes externes (Bourdieu, 1980). Les liens formés par les images du passé contraignent quelquefois la ligne de conduite

des acteurs (Shils, 1981), au détriment de calculs stratégiques (Bourdieu, 1980) et de l'efficacité matérielle (Guille-Escuret, 2004).

Ainsi, certaines entreprises subissent la tradition comme un poids (Schieb-Bienfait, Journé-Michel, 2008). Les règles et standards issus du passé sont des contraintes subies par ces entreprises traditionnelles (Tarondeau, 2010) pour s'adapter aux évolutions de l'environnement. Dans ces conditions, l'entreprise doit rompre avec les représentations anciennes pour faire évoluer le métier. Cette rupture peut survenir à la suite de chocs ou évènements exceptionnels mettant en péril l'entreprise (crise, guerre, etc.), ou à l'arrivée dans l'entreprise d'une nouvelle génération (Bégin, Chabaud, 2010). L'arrivée d'une règlementation perturbant l'*habitus* professionnel peut constituer l'un de ces chocs.

Etablir une règlementation désigne le fait « *d'assujettir quelque chose ou quelqu'un à un ensemble de prescriptions, plus ou moins impératives, émanant d'une autorité, et relatives à la vie, à la conduite d'un individu ou d'un groupe humain* » (CNRTL). Le caractère impératif distingue les différentes règlementations. Tandis que la norme incite à respecter des règles, la loi finit par les imposer : la loi apparaît bien souvent à la suite des normes (El Hila, Amaazoul, 2013).

Selon la théorie de la tétranormalisation, la prolifération des normes – sociales, écologiques, commerciales et financières – conduit à des effets de concurrence et de conflit entre-elles, et pose la question de leur application effective et des fraudes délibérées qu'elles impliquent (Zardet, Bonnet, 2010). La fraude est une infraction volontaire à la norme, qui serait, selon cette théorie, liée à l'ambiguïté que la profusion des normes génère (Pesqueux, 2009 ; Zardet, Bonnet, 2010). Le rythme des réformes impose aux professionnels de se positionner vers des stratégies dans lesquelles ils ne maîtrisent pas toujours les compétences et qui remettent en cause leur identité professionnelle (Reyes, 2013). Valeurs professionnelles et normes entrant en conflit, les individus développent des stratégies d'ajustement individuelles. Certaines entreprises présentent une résilience organisationnelle qui leur permet de résister aux chocs (Bégin, Chabaud, 2010). Mais pour d'autres, ces ajustements peuvent passer par la fraude. Ainsi, la fraude peut provenir d'un écart entre valeurs culturelles et normes sociales (Pesqueux, 2009). Dans ce cas, elle permet aux individus de trouver de la cohérence dans leur modèle cognitif et de rester dans leur zone de confort moral (Le Maux et al., 2013).

1.2. Objectifs de la recherche

La littérature s'intéressant au concept de tradition se concentre généralement sur la façon d'en tirer le meilleur parti (De Massis et al., 2016 ; Dumoulin, Simon, 2008a ; Messeni Petruzzelli, Albino, 2012), mais cela suppose la persistance et la continuité de la tradition, à moins qu'elle ne soit inventée (Hobsbawm, 2013) ou redécouverte (Cannarella, Piccioni, 2011). Notre recherche questionne le rôle joué par la loi dans cette continuité. En considérant la loi comme l'aboutissement et la surenchère d'une normalisation accrue, elle est envisagée comme étant de nature à contester les valeurs professionnelles dans les entreprises traditionnelles. Comment, alors, les entreprises traditionnelles peuvent-elles réagir face à l'apparition d'une loi perturbant leurs valeurs professionnelles ?

Il existe une tension entre respect de la loi et conservation de la tradition qui va de la résilience organisationnelle à la fraude. Nous cherchons à découvrir et comprendre les comportements de professionnels traditionnels face à une loi qui entre en conflit avec leur tradition. Pour ce faire, nous menons une recherche empirique à caractère exploratoire en nous intéressant aux comportements effectifs des professionnels, ainsi qu'aux arguments qu'ils avancent pour justifier leur comportement. L'étude de la loi Labbé appliquée aux entrepreneurs traditionnels du paysage constituera l'étude de cas unique exploratoire supportant cette recherche.

2. Méthodologie d'approche du terrain d'étude

Cette recherche à caractère exploratoire investigue un terrain d'étude par le biais d'une méthodologie qualitative. Ce choix a été retenu car peu de recherches en sciences de gestion ont été menées sur les tensions existant entre valeurs traditionnelles et normes émergentes. Cette approche s'inscrit dans une recherche compréhensive, et nous utilisons, pour cette raison, la méthodologie de l'étude de cas (Yin, 2014). L'étude de cas permet de se concentrer sur l'influence du contexte, qu'il soit social ou politique par exemple (Stake, 2005).

2.1. Sélection du cas : la loi Labbé

Notre étude se concentre sur le cas de la loi Labbé, règlementation radicalisant la position des politiques à l'encontre de l'usage des pesticides, dans le contexte des entreprises du paysage.

Les activités de ces entreprises recouvrent l'ensemble des travaux de création, restauration et entretien des parcs et jardins. Ces entreprises, à la frontière entre l'artisanat et l'agriculture, peuvent être qualifiées de traditionnelles du fait des caractéristiques du métier : des pratiques bien établies par des règles de l'art, une large transmission du maître à l'apprenti, etc. De plus,

ces entreprises, bien souvent familiales et implantées en milieu rural, peuvent également être soumises à des traditions familiales et territoriales.

La loi Labbé remet en cause certains savoir-faire et acquis ancrés dans l'*habitus* de ces professionnels. La vision fonctionnaliste et hygiéniste du territoire partagée par ces professionnels implique une éradication des « mauvaises herbes », mais l'abandon des pesticides chimiques s'oppose à ce principe. Ainsi, la loi Labbé suscite des réticences de la part des professionnels (Emellianoff, 2011 ; Menozzi, 2007), malgré le fait qu'elle intervienne à la suite de nombreuses mesures en matière de réduction de l'impact environnemental et qu'elle s'inscrive ainsi dans un contexte historique que la tétranormalisation peut éclairer.

Les premières prémices à la renonciation de l'usage des produits phytosanitaires chimiques sont apparues avec le programme « Bretagne Eau Pure », qui vise à améliorer rapidement la qualité de l'eau en réduisant l'utilisation de pesticides. Dès 2000, ce programme concerne les Zones Non-Agricoles (ZNA) et implique ainsi les paysagistes. Découlant de ce programme, des mesures à l'échelle nationale commencent à émerger sur la protection d'espaces fragiles, la diminution des quantités appliquées et la mise en œuvre qualitative de ces produits. Le pourtour des plan et cours d'eau se voit défendu de tout traitement chimique (Arrêté du 12 septembre 2006, article 11) ; le plan « Ecophyto 2018 » issu du Grenelle de l'Environnement poursuit l'objectif de réduire l'utilisation des produits phytosanitaires de 50% en 10 ans (2008-2018) ; la certification individuelle « Certiphyto » de chaque applicateur devient obligatoire (Décret n° 2011-1325 du 18 octobre 2011) ; etc.

Un engagement progressif et volontaire de la part de nombreux acteurs publics dans la réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires se manifeste partout en France dès 2005, avec les villes de Versailles, Rennes, Nantes et Lyon comme figures de proue. Institutionnalisant cet engagement volontaire des collectivités, des systèmes de labellisation se développent. Dès 2012, le label « Ecojardin » garantit une gestion sans produit chimique d'un espace vert, tandis que le label « Terre Saine, Communes sans pesticides » valorise cette démarche à l'échelle communale.

La loi Labbé, qui apparaît dans ce contexte, interdit dans un premier temps, l'emploi de substances chimiques dans les espaces ouverts au public à compter du 1er janvier 2017. Initialement envisagée comme un arrêt total des produits phytosanitaires, la loi s'est assouplie en autorisant le traitement dans des zones où la sécurité est en jeu (loi n° 2015-992 du 17 août 2015), comme les autoroutes par exemple ; ou en cas de dangers sanitaires mettant en péril des

éléments patrimoniaux (loi n° 2017-348 du 20 mars 2017), à l'image du buis, emblème du jardin à la Française, mis actuellement en péril par un parasite.

Nous pouvons ainsi constater que la loi Labbé s'est développée dans un contexte réglementaire dense, tant normatif que législatif, qui n'est pas sans remettre en cause les traditions de travail des professionnels du paysage. Ainsi, le contexte des entreprises du paysage est traditionnel et la loi Labbé, particulièrement contemporaine puisque mise en application depuis janvier 2017, impacte ce contexte traditionnel. L'étude du cas de la loi Labbé sur les professionnels du paysage apparaît donc particulièrement appropriée pour répondre à notre question de recherche.

2.2. Collecte des données

L'étude de cas gagne en crédibilité par la triangulation des descriptions et des interprétations, et permet d'aboutir au développement de propositions théoriques. Nous avons ainsi privilégié une collecte permettant la triangulation des données, en réalisant une étude de documentation secondaire issue de la presse professionnelle spécialisée et en conduisant des entretiens semi-directifs avec des professionnels concernés.

La presse professionnelle est la presse qui traite d'une profession et qui vise le lectorat de celle-ci (Roth 1997). L'étude de cette presse nous permet d'atteindre une description profonde du contexte étudié, tant sur l'historique de la règlementation ayant abouti à la loi Labbé, que les réactions qu'elle a pu susciter. Cette description est indispensable pour comprendre le cas. Nous avons réalisé une recherche d'articles dans 9 revues professionnelles[31] à partir des mots-clés « loi Labbé » et « zéro phyto[32] », et avons ainsi analysé 111 articles.

Par ailleurs, le recueil des données primaires a été permis par la conduite de 18 entretiens semi-directifs auprès de professionnels de l'aménagement paysager (voir tableau 13).

Le choix des entreprises contactées a été réalisé à partir de l'annuaire de l'UNEP[33] et sur la base de considérations de taille d'entreprise et de localisation. Notre choix s'est porté sur la plus grande variété possible en termes de taille (de 1 à plus de 2 000 salariés). En revanche, le métier de paysagiste étant fortement impacté par le climat, nous avons choisi de conserver une relative

[31] En Vert et avec Vous, Horticulture et Paysage, Journal des communes durables, le Lien Horticole, Paysage Actualités, Matériel et Paysage, Phytoma, Profession Paysagiste, Techni.Cités.

[32] Nom donné à la démarche d'arrêter l'emploi de pesticides chimiques, souvent associé à la loi Labbé dans le jargon professionnel.

[33] Union Nationale des Entreprises de Paysage, syndicat professionnel des entreprises de paysage français. Cet annuaire recense les entreprises adhérentes, s'inscrivant ainsi dans une communauté de professionnels.

homogénéité géographique liée à la présence d'un climat océanique similaire (quart nord-ouest de la France).

Tableau 13. Récapitulatif des répondants de l'étude

Type de structure	Effectif	Nom d'anonymat	Région	Statut du répondant	Age du répondant
Entreprise de paysage	1	GA	Hauts-de-France	Entrepreneur	27
Entreprise de paysage	1	DG	Hauts-de-France	Entrepreneur	25
Service espace vert (complexe hôtelier)	4	LF	Pays de la Loire	Responsable des espaces verts	26
Entreprise de paysage	5	DA	Centre – Val de Loire	Chef d'entreprise	45
Entreprise de paysage	5	DF	Normandie	Chef d'entreprise	61
Entreprise de paysage	9	CN	Hauts-de-France	Conducteur de travaux	27
Entreprise de paysage	10	LL	Normandie	Chef d'entreprise	51
Entreprise de paysage	12	RA	Normandie	Chef d'entreprise	45
Entreprise de paysage	18	NO	Normandie	Responsable d'exploitation	30
Entreprise de paysage	37	FP	Île-de-France	Chef d'entreprise	58
Entreprise de paysage	47	PA	Hauts-de-France	Responsable d'exploitation	31
Entreprise de paysage	49	RS	Hauts-de-France	Conducteur de travaux	24
Entreprise de paysage	130	OL	Île-de-France	Conducteur de travaux	28
Entreprise de paysage	197	DV	Île-de-France	Chargé d'études	30
Entreprise de paysage	2 406	CI	Île-de-France	Responsable d'agence	47
Syndicat professionnel	-	UNEP	Île-de-France	Chargé d'études	-
Ecole d'ingénieur du paysage	-	QI	Hauts-de-France	Directeur d'établissement	-
Institut technique	-	P&C	Pays de la Loire	Chargé d'études	-

Dans notre étude, nous avons considéré des chefs d'entreprises proches du terrain et conscients des pratiques réelles, ainsi que des salariés-encadrants, qui disposent d'une vision des pratiques de l'entreprise au plus proche de la réalité. Pour contacter ces cadres, nous avons utilisé l'annuaire des anciens élèves de l'ITIAPE[34]. Au total, nous avons interrogé 15 professionnels au sein de structures privées, ainsi que 3 acteurs connexes : un syndicat professionnel pour l'entreprise, une école pour la formation et un institut technique pour la recherche. Chacun de ces entretiens a duré environ une heure.

[34] Institut des Techniques de l'Ingénieur en Aménagement Paysager de l'Espace, école d'ingénieur formant en particulier des conducteurs de travaux travaillant en entreprises de paysage.

2.3. Analyse des données

Chaque entretien a fait l'objet d'un codage descriptif (Huberman, Miles, 2002) destiné à repérer des extraits, ou unités d'analyse, et à les affecter à des méta-catégories : « arguments en faveur/défaveur de la loi » et « comportement adopté en réponse à la loi ». Notre recherche a une visée compréhensive qui « *se définit et se précise en se faisant* » (Dumez, 2013, p. 39). C'est pourquoi nous avons adopté un codage *a posteriori*. Seuls les extraits d'entretiens respectant les deux critères de Lincoln et Guba (1985) ont été utilisés : l'extrait doit aider à la compréhension au regard des questions de recherche posées ; l'extrait doit être interprétable en l'absence d'informations additionnelles.

L'unité d'analyse choisie a été le paragraphe afin de capturer l'idée défendue par le répondant dans son contexte. Il résulte de ce codage 23 codes différents, issus de 191 unités d'analyse (voir tableau 14). À l'issue de ce codage intégral du corpus, les codes stabilisés ont été explicitement définis et tous les extraits ont été recodés à la lumière de cette clarification. Des extraits sont utilisés ci-après à des fins d'illustration.

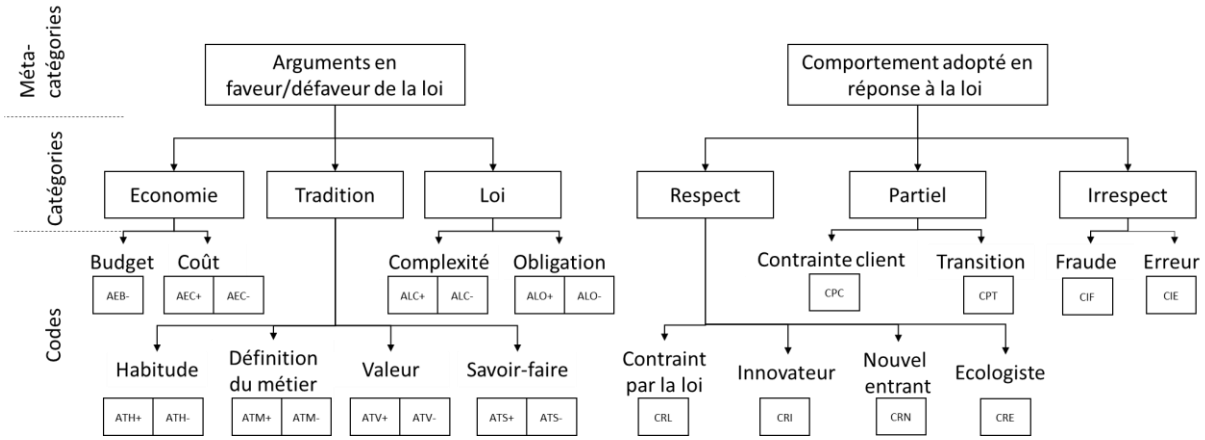
Tableau 14. Exemples de verbatims codés

Méta-catégorie	Catégorie	Sous-catégorie	Code	Verbatim	Rép.
Arguments en faveur/défaveur de la loi	Economie	Coût	AEC+	Clairement, si je devais traiter dans ma société, je ne ferais que ce que je connais, ce qui serait assez limité parce que depuis que j'ai fini mon BTS, ça a quand même pas mal évolué au niveau de la législation et tout ça. Je pense qu'il faudrait sûrement que je refasse une formation complémentaire, pour pouvoir me mettre à jour sur la connaissance des molécules, des produits autorisés, des manières de procéder pour pulvériser, pour que ce soit bien.	GA
			AEC-	Souvent, j'aurais 3 ou 4 personnes supplémentaires, j'aurais des équipes pour faire du désherbage manuel et mécanique, et là, je serais très à l'aise pour pouvoir passer en zéro phyto.	LF
		Budget	AEB-	C'est toujours une histoire de moyens, si les budgets étaient faits pour, alors là pas de soucis, on ferait à la main, mais est-ce que trouver des milliers de personnes pour désherber toutes les villes… faut y aller quand même !	NO

3. Résultats

Le processus de codage de nos données empiriques nous a conduits à l'émergence de 23 codes distincts que nous avons répartis en 6 catégories (économie, tradition et loi d'une part ; respect total, partiel et irrespect d'autre part), elles-mêmes regroupées en deux méta-catégories (voir Figure 37). Ainsi, nous présenterons tout d'abord les arguments en faveur et en défaveur du respect de la loi par les professionnels selon les trois catégories « Economie », « Tradition » et « Loi », puis nous nous intéresserons à leur comportement effectif dans un second temps selon les catégories « Respect », « Respect partiel » et « Irrespect ».

Figure 37. Arborescence des codes et catégories issus de l'analyse des données empiriques



3.1. Un arbitrage entre aspects économiques, traditionnels et légaux

Le comportement des professionnels n'est souvent pas dû à un seul argument, ni à des arguments allant dans le même sens. Il résulte de nombreux arguments contradictoires parmi lesquels se détachent trois grands ensembles : la dimension économique, l'ancrage traditionnel et le caractère légal – donc obligatoire – de la réglementation.

3.1.1. Un aspect économique en défaveur de la loi

La loi Labbé implique, pour les professionnels installés, de changer de pratiques, en particulier pour le désherbage. Plutôt que d'appliquer des herbicides chimiques, ils doivent choisir entre différentes méthodes dites alternatives, de nature thermique (désherbeur thermique, eau chaude, etc.), mécanique (brosse, binage, etc.), préventive (bâche couvrant le sol, couche de copeaux de bois, etc.) ou manuelle. Pour la gestion des parasites, seuls les produits dits de biocontrôle restent autorisés (prédateurs naturels, phéromones ou substances naturelles). Ces nouvelles

pratiques étant innovantes et émergentes, le matériel associé ne fait pas encore l'objet d'une production de masse et le coût d'entrée reste élevé pour les petites entreprises. De plus, l'abandon des méthodes de traitements chimiques conduit à l'emploi de méthodes alternatives jugées plus chronophages. Les tâches sont plus longues, nécessitent plus de main d'œuvre et doivent être renouvelées plus régulièrement ; pour un résultat considéré comme inférieur aux méthodes chimiques : « [Un herbicide chimique] *, ça va beaucoup plus rapidement à appliquer sur une grande surface que de mettre deux gars avec un paroir à faire les mauvaises herbes qui poussent dans les allées, et on n'a pas le même résultat car on a une repousse beaucoup plus rapide.* » [LF]. Cet argument se rapproche d'une conception productiviste du métier, car, plus que le coût d'entrée, c'est la rentabilité de ces pratiques, jugées bien moins efficaces, qui freine l'adoption de la loi. Aucune étude officielle n'a permis de comparer économiquement méthodes alternatives et méthodes chimiques ; en effet, le nombre de variables est grand (coût des investissements, des consommables, des salaires, durée de vie du matériel, etc.). Cependant, les méthodes alternatives restent, dans tous les cas, plus consommatrices en main d'œuvre (Laïlle, 2013), ce qui accroît le coût direct et nuit au respect de la loi : « *Le souci c'est qu'on a un coût de main d'œuvre qui est hyper important en France et que ça, ça nous bloque… Aujourd'hui on n'a pas d'autre solution pour le désherbage des massifs que le manuel, donc quand tu dois remplacer les produits phyto par ça, tu es bloqué car le coût de la main d'œuvre est très cher* » [NO]. Mais, si le coût des méthodes alternatives se veut si dissuasif, c'est bien relativement aux moyens restreints des maîtres d'ouvrages.

En effet, les enveloppes budgétaires des collectivités publiques diminuent drastiquement, ce qui se traduit par une baisse en nombre et en montant des appels d'offres pour des travaux d'aménagements paysagers et entraîne des difficultés économiques graves au sein des entreprises de paysage : « *En 3 ans, j'ai vu un rétrécissement encore plus violent des budgets, et surtout, j'ai dû commencer des chantiers qu'on sait déjà avec une perte* » [OL]. La demande publique devient alors contradictoire : les collectivités demandent de réaliser des travaux plus coûteux, sans pour autant baisser leurs exigences, et avec une enveloppe budgétaire réduite. Par conséquent, le commanditaire public désireux de respecter à la fois la législation et son budget choisit des prestataires à bas coûts, mais qui n'auront pas assez de moyens pour faire correctement la tâche demandée : « *Le Conseil Général a une volonté de zéro phyto, sauf qu'ils veulent avoir quelque chose de nickel chrome, mais aujourd'hui, aucune entreprise n'est capable d'assumer ces prestations au prix qu'ils souhaitent. Finalement, ça se traduit par un travail qui est à moitié fait alors que ce n'est pas leur volonté* » [RS]. L'image culturelle du jardin en France passe traditionnellement par un entretien impeccable. Mais la loi Labbé a

tendance à favoriser la protection environnementale au détriment de l'art paysager et de l'esthétique du territoire, ce qui pose des problèmes d'acceptation par les professionnels. Aussi, pour pouvoir résister face à la concurrence et être en accord avec leurs traditions, certaines entreprises finissent par dépasser le cadre légal et utiliser des produits chimiques : « *Aujourd'hui les marchés sont tellement tendus, les prix sont au ras des pâquerettes que, une entreprise, même si elle a la volonté de faire du développement durable, elle* [n']*est pas retenue parce qu'elle est trop chère.* […] *J'ai le sentiment que nous ne sommes pas encore sur le même pied d'égalité, car certains continuent à utiliser* [les produits chimiques] *sans pour autant être sanctionnés* » [RS].

D'autres arguments de nature économique vont pourtant en faveur du respect de la loi. Pour des entrepreneurs qui s'installent, le coût d'entrée dans l'application de produits chimiques est important (formation, équipements de protection et de stockage, gestion des effluents, etc.) et il est plus aisé pour eux de ne pas employer de produits chimiques : « *Moi maintenant, clairement, depuis 3 mois d'activité, je n'ai pas acheté un seul produit phyto, pas un seul bidon de désherbant, je n'ai pas de pulvé*[risateur] » [GA]. Pour les TPE en général, le coût de la formation au Certiphyto, obligatoire depuis 2013 pour l'application de produits phytosanitaires, incite à passer directement à une démarche sans produit chimique, les invitant ainsi à anticiper la loi : « *Le Certiphyto, c'est un coût initial de plusieurs milliers d'euros, c'est énorme. Et on a la même législation qu'un agriculteur qui va épandre 500kg ou 2T de pesticide à peu près, c'est complètement fou* [alors que] *je ne facture pas plus de 200 ou 300€ par an* » [DF]. Enfin les risques économiques liés au non-respect de la loi peuvent inciter les professionnels à son respect, mais c'est surtout parce qu'ils ne savent pas exactement ce qui est autorisé ou non qu'ils ne prennent pas de risques. En effet, les différentes mises à jour et discussions sur la loi créent un flou chez les professionnels sur les substances autorisées, sur les espaces où l'application reste autorisée, et sur les sanctions encourues : « *Ça dépend de ce qu'on met dans le chimique, quand on fait de la bouillie bordelaise, est-ce que c'est du chimique ? Est-ce que c'est du bio ? Où est-ce qu'on met la limite entre les deux ?* » [GA].

3.1.2. La tradition, un argument mitigé face au respect de la loi

La tradition du métier de paysagiste repose sur des savoir-faire établis, des habitudes et des valeurs, qui dépendent de la définition du métier que se font les professionnels. En effet, les individus d'une même société peuvent s'attacher à des traditions de différents âges (Shils, 1981). Sur un même chantier d'aménagement paysager, qui fait intervenir un maître d'ouvrage

(le client), un maître d'œuvre (l'architecte paysagiste) et une entreprise prestataire (l'entreprise de paysage), ces différentes croyances se confrontent parfois, à l'image de ce chantier où les maîtres d'œuvre étaient « *branchés sur l'écologie »,* le maître d'ouvrage *« moins concerné »* et l'entreprise de paysage prestataire obnubilée par « *l'utilisation de la chimie »* [OL]. Nous observons ainsi trois groupes d'individus. Les professionnels dont la tradition s'apparente plutôt à celle de l'agriculture avec un emploi systématisé des produits phytosanitaires ; d'autres professionnels, ancrés dans une tradition du jardinage généralement plus ancienne qui s'accorde avec les valeurs écologiques ; et finalement des professionnels qui possèdent des valeurs écologiques indépendantes des traditions du métier.

La tradition agricole

La définition du métier de paysagiste comme un métier Moderne permettant de dompter la Nature, dans une tradition agricole, freine le respect de la loi. Abandonner le produit phytosanitaire, fer de lance de la Révolution Verte, est pris pour un retour « *vers des temps archaïques* » (Menozzi, 2007, p. 150) : « *Y'a des grosses villes qui travaillent à retrouver des plantes indigènes alors que pendant 100 ans on a travaillé avec des pépiniéristes pour avoir des superbes plantes, avec des belles floraisons, qui durent plus longtemps, des coloris plus sympas, il y a parfois des niveaux qui ne sont pas compris. Je pense que l'écologie, c'est un retour en arrière* » [QI]. L'aspect productiviste est important dans cette définition du métier (Prével, 2007) et les méthodes alternatives, réputées moins rapides à mettre en œuvre, ne sont pas plébiscitées : « *Tout ce qui est glyphosate, en rémanent et non rémanent, en traitement des trottoirs, des parkings, des allées en schiste, des massifs, c'est plus rapide d'utiliser ces produits-là que de faire ça manuellement* » [NO]. Cette vision du métier conforte la conservation des professionnels, à la fois de leurs savoir-faire acquis et établis, et par conséquent, leurs habitudes de travail, qui peuvent pousser à un certain immobilisme. Le savoir-faire est directement relié à la formation et à l'expérience : « *Depuis une génération, depuis 20 ans, les salariés et les apprentis qu'on embauche ne sont plus botanistes. Ils connaissent 10 plantes ornementales, ils ne connaissent pas les mauvaises herbes, et maintenant les mauvaises herbes, on les explique, puisqu'on les accepte »* [CI]. Les résultats obtenus avec l'usage de produits chimiques correspondent à leurs attentes, en termes de propreté, de rapidité d'application et d'action, et leur maîtrise de ces méthodes les enferment dans leurs habitudes. L'habitude étant liée à l'expérience, il s'agit davantage des professionnels établis depuis

longtemps qui auraient le plus de mal à se débarrasser de ces pratiques : « *Les anciens, ils ne comprennent pas "holàlà on peut plus* [utiliser] *le Roundup"* » [CN].

Finalement, les valeurs partagées au sein de cette tradition sont agricoles et vont à l'encontre des dimensions écologiques. En agriculture, la mauvaise herbe n'est pas tolérée car elle est nuisible pour les cultures et nous constatons une extension de cette vision chez certains paysagistes. Les jardiniers formés à l'application de produits phytosanitaires n'ont généralement pas de sensibilité quant à la protection de l'environnement (Dahéron, 2010). Ces professionnels s'attachent à une tradition du métier qui les conduit à rejeter l'emploi de méthodes alternatives : *« J'ai vraiment l'impression que le paysage est un milieu qui est déjà très très lent en termes d'évolution, et qui est dans une volonté de rester dans un mode un peu arriéré, alors le mot est un peu fort, mais on est vraiment dans des conceptions paysannes : c'est le phyto, c'est comme ça que ça fonctionne et c'est très difficile de mettre en place des programmes qui sont contre la chimie en entreprise* » [OL]. Cet attachement à l'application de produit chimique met à mal l'atteinte des objectifs de protection de l'environnement.

Tradition du jardinage d'antan

Certains professionnels définissent leur métier dans une tradition beaucoup plus ancienne du jardinage, antérieure à l'apparition des produits chimiques, et dans un respect de la Nature. Les savoir-faire anciens qu'ils valorisent sont souvent redécouverts à la lumière de nouvelles valeurs écologiques (Cannarella, Piccioni, 2011) : « *Je pense qu'on peut se passer du chimique. Avec le temps, on redécouvre des techniques parce qu'il y a 50 ou 100 ans il n'y avait pas de chimique, ils se débrouillaient comment ? …Voir dans le passé, et puis faire un mix avec les nouvelles découvertes scientifiques, sans partir dans les OGM non plus.* » [GA]. Cette définition du métier renvoie à une certaine nostalgie et une conviction selon laquelle la bonne pratique est celle qui a été abandonnée : *« Pour moi il y a une déconnexion entre le jardinier et le jardin. Il faudrait se reconnecter avec les anciennes méthodes et savoir-faire.* » [OL]. Il s'agit de professionnels qui, bien souvent, ont développé des habitudes en phase avec le métier d'antan, comme [PF] qui a été un précurseur dans la redécouverte du pastoralisme dans le paysage et qui en a fait sa spécialité. Les valeurs qui ressortent de cette tradition de métier sont en faveur de l'environnement et pourraient être qualifiées d'idéologie écologiste. La prise en compte concerne autant la biodiversité que le respect de la santé humaine, et abonde dans le sens de l'arrêt d'emploi des substances chimiques : « *Depuis que* [la mairie de Paris a] *arrêté les traitements,* [il y a] *plein d'espèces végétales et animales qui reviennent, eux ils ont du recul,*

ça fait 5 ans. Après, il faut être un peu obtus pour ne pas reconnaître que le phyto ce n'est pas forcément bon, ni pour la nature, ni pour la santé » [PA]. Tous ces arguments de la tradition du jardin d'antan paraissent ainsi en faveur du respect de la loi.

Valeurs écologiques indépendantes de la tradition

D'autres entrepreneurs, enfin, qui ne sont pas du métier, s'emparent d'un effet de mode d'une idéologie écologiste relativement récente en France. La mode est une croyance ou une pratique qui devient populaire mais qui n'est pas suffisamment ancienne pour être une tradition (Shils, 1981). Ces entrepreneurs sont des « artisans d'installation » qui n'ont pas la formation du métier (Paturel, Richomme-Huet, 2007) et sont libérés de l'emprise de la tradition : « C*e que je déplore souvent, c'est de voir que mes confrères qui sont assez actifs sur l'innovation sont des gens qui ne sont pas du tout issus du métier. Donc je pense qu'en fait, la problématique qu'on a, c'est la tradition.* » [FP]. Ce chef d'entreprise, qui prône le respect de la biodiversité par l'innovation, s'est installé lui-même comme paysagiste sans avoir de formation au métier.

Ainsi, en fonction de la tradition d'appartenance des professionnels, mais également de leur approche en termes d'économie, un arbitrage entre des arguments favorables et défavorables au respect de la loi est en jeu pour expliquer leur comportement.

3.1.3. La loi, une règlementation incitative

La loi impose et soumet à des risques de pénalité. Le caractère obligatoire et coercitif de la loi pousse ainsi certains professionnels à son respect, malgré la force des arguments économiques ou traditionnels : « *Est-ce qu'on peut se passer du chimique aujourd'hui ? On est forcé de s'en passer !* » [CN]. D'un autre côté, ce caractère obligatoire qui contraint les pratiques révolte certains professionnels qui ne s'inscrivent pas dans une dimension écologique du métier ou qui trouvent aberrante la mesure en termes économiques : « *J'ai vu une sorte de revendication de continuer à utiliser de la chimie. Pas du tout cette volonté d'arrêter* » [OL]. Outre le caractère obligatoire de la loi, c'est la complexité liée à l'accumulation de réglementations diverses qui égare certains professionnels tandis que d'autres considèrent qu'il y a de la complexité à ne pas respecter la loi, surtout en raison d'un sentiment de ne pas bien être au courant, du risque de se tromper et de se faire sanctionner : « *Par rapport au gars qui n'a pas le Certiphyto, l'achat des produits, l'utilisation des produits, si y'a un contrôle de DRAF c'est compliqué, il faut gérer pour ne pas se prendre une tôle, donc on évite.* » [NO].

Les trois sources d'arguments en faveur et en défaveur du respect de la loi sont ainsi les aspects économique, traditionnel et légal. Pour de nombreuses raisons que nous envisageons comme pouvant provenir de biais cognitifs (dissonance cognitive par exemple) et de recherche (biais de désirabilité sociale), ou du fait de la pondération interne des individus par rapport aux arguments qu'ils envisagent, il existe une différence entre les arguments avancés par les répondants et leur comportement effectif. Ainsi, nous concentrons à présent notre analyse sur les actes des professionnels.

3.2. Comportements adoptés face à la loi

Nous avons repéré trois types de comportement : dans certains cas, le respect de la loi est total ; dans d'autres cas, il est partiel ; et finalement, le non-respect est également possible. Ainsi confrontés à un même environnement, certains professionnels du paysage cherchent à contourner la loi, alors que d'autres redoublent d'ingéniosité pour y répondre au mieux par l'innovation.

Le respect de la loi

Même s'ils ne sont pas convaincus par les termes de la loi, certains professionnels vont la respecter parce que, par nature, elle est une loi. Plus que tout autre argument, le simple fait que la règlementation imposée soit une loi les pousse à un respect total : « *On est très tenté* [d'utiliser des produits], *mais on ne le fait pas, on y arrive même si c'est quand même dur. "Ouais mais le coup de phyto, c'est pas mal", ouais mais hé, si là on a un mec de la DRAF qui passe parce qu'il va au boulot, qu'est-ce qui se passe ? Je ne sais même pas ce qu'on encourt* » [NO]. Dans l'arbitrage entre les trois volets étudiés précédemment, c'est celui du légal qui éclipse alors tout autre argument.

Le respect peut aussi être lié à une situation particulière plutôt qu'à un argument : celle de s'installer. L'entrepreneur qui s'installe n'est pas encore impliqué dans des habitudes, et l'investissement en termes de formation et de matériel pour pouvoir utiliser les produits chimiques devient dissuasif : « *Clairement, si je devais traiter dans ma société, je ne ferais que ce que je connais, ce qui serait assez limité parce que depuis que j'ai fini mon BTS, ça a quand même pas mal évolué au niveau de la législation et tout ça. Je pense qu'il faudrait sûrement que je refasse une formation complémentaire, pour pouvoir me mettre à jour sur la connaissance des molécules, des produits autorisés, des manières de procéder pour pulvériser,*

pour que ce soit bien » [GA]. Ces professionnels qui arrivent sur le marché s'installent directement en étant en phase avec la loi.

D'autres professionnels, qui se qualifient eux-mêmes d' « innovateurs », sont très attentifs aux façons de s'adapter à la loi, voire de l'anticiper ou d'aller plus loin. Quel que soit le sujet de la loi, ce qui compte, finalement, c'est l'innovation : « *Les entreprises de paysage font face à toutes les mêmes problématiques de n'importe quelle entreprise : évolution de la clientèle, évolutions règlementaires, contexte politique et économique. Tout cela demande une grande capacité d'adaptation et oblige quelque part l'entreprise à innover si elle souhaite se démarquer des autres, satisfaire sa clientèle, rester compétitive. En tant que chef d'entreprise, on porte de sacrées responsabilités sur les épaules, cela peut pousser à innover !* » [UNEP]. L'adoption précoce d'un désherbeur thermique (DF) et l'introduction de l'écopastoralisme dans le secteur du paysage français (FP) illustrent ce phénomène. D'autres professionnels vont jusqu'à développer eux-mêmes de nouvelles méthodes à l'image d'un entrepreneur qui a trouvé une solution de densification de plantation en massif, contraire aux règles de l'art du métier, en prévention de l'apparition des mauvaises herbes (DG). L'innovation est un bon moyen pour les professionnels de s'adapter à la loi.

Finalement, d'autres professionnels respectent la loi pour des questions de cohérence avec leurs valeurs écologistes. Cet argument suffit à un respect total de la loi. Ces professionnels voient leur avenir dans l'écologie : « *Il y a 30 ans, on a fait du jardin pour faire du décor, aujourd'hui on fait du jardin pour créer de la biodiversité et recréer des biotopes. Je pense que la visée du jardin n'est plus du tout la même et qu'il faut sortir justement, de cette tradition* » [FP].

Le respect partiel de la loi

Certains professionnels ont une volonté de respecter la loi, mais si leurs clients formulent des demandes en faveur de l'utilisation de produits chimiques, ils peuvent aller à l'encontre de la loi : « *Après, selon les clients, il y a en a qui sont vraiment dans cette optique-là et qui le précisent dans le* [cahier des charges]*, et d'autres qui disent qu'il faut que ce soit nickel, même si c'est en utilisant du produit phyto, ce n'est pas grave* » [DV]. Ces professionnels adaptent leurs pratiques à leur client, et adopteront des techniques alternatives sur certains chantiers, et des méthodes chimiques sur d'autres.

D'autres professionnels ont le souhait également de respecter la loi, et tendent vers cet objectif, mais rencontrent des contraintes techniques. Ils ne savent pas comment faire sans produits chimiques, et en particulier sans désherbant chimique : « *Moi, j'aime beaucoup la profession,*

j'ai un souci de l'environnement […], *les produits phytosanitaires on essaie de moins en moins, il n'y a plus que le petit désherbant total qu'on utilise, c'est la seule chose* » [DF]. Les professionnels qui n'utilisent plus d'autres produits chimiques que celui-là et qui cherchent à le supprimer peuvent être considérés en transition. La transition apparaît être à la fois une question de génération et de temps d'adaptation. La nouvelle génération de professionnels, davantage formée au respect de l'environnement et ayant grandi dans un environnement riche en scandales écologiques, est plus à même d'adopter des pratiques respectant la loi Labbé : « C*e système-là* [de méthodes alternatives] *est plus ou moins ancré chez les jeunes qui commencent à travailler que les anciens, parce que les anciens, ils ont vécu dedans et pour les sortir de ce système-là, ils ont du mal.* » [RS]. Par ailleurs, la loi s'est mise en place d'une manière extrêmement rapide – sa mise en vigueur a été anticipée de 2 ans – et ces professionnels témoignent du manque de temps qu'ils ont eu pour trouver des solutions alternatives qui leur conviennent. L'adhésion de tous n'est pas impossible s'ils ont le temps de s'adapter à ce qui pourrait être un nouveau standard : « *Il y aura peut-être toujours une certaine habitude de la part des anciens mais je pense qu'au fil du temps cette habitude* [du chimique] *va se perdre et il y aura un meilleur résultat à utiliser* [les méthodes alternatives], *il y aura plus de personnes qui utiliseront ces moyens-là plutôt que les produits phyto* » [RS].

L'irrespect de la loi

Parce qu'ils souhaitent se rebeller contre la loi, ou parce qu'ils considèrent qu'ils peuvent tromper leurs clients, en particulier pour des raisons économiques, certains professionnels n'hésitent pas à frauder : « *Bien évidemment, les techniques écolo, comme on les appelle, elles sont plus chères donc on essaye toujours de grappiller, de finalement pas faire, ou pas tout faire, ou utiliser un autre produit que celui proposé au démarrage* » [OL]. Dans le cas de ces professionnels, le client n'est pas au courant des pratiques réelles de l'entreprise et se fait abuser.

Enfin, d'autres comportements d'irrespect se réalisent à l'insu du client, mais également de l'entreprise : il s'agit de l'erreur. La loi devait initialement s'appliquer dans tous les espaces publics, puis épargner certaines zones, comme les terrains de sport et les cimetières qui ont finalement été concernés de nouveau dans certaines conditions. Ces débats ont créé un flou chez les professionnels, qui ne vont pas toujours aller vérifier les mises à jour de la loi : « *On a un travail considérable à faire aujourd'hui dans cette interprétation, dans les deux sens, c'est-à-dire, l'interprétation vers l'interdiction, penser qu'on a encore le droit alors qu'on n'a plus le*

droit, ou au contraire, penser qu'on a déjà plus le droit alors qu'on a encore la possibilité de faire des traitements » [DA]. Le retour sur certains termes de la loi Labbé, par la loi Pothier (loi n° 2017-348) ou la loi relative à la transition énergétique pour la Croissance Verte (loi n°2015-992) a renforcé ce manque de clarté.

4. Discussion

L'objectif de cette recherche est de comprendre comment se démêle la tension entre valeurs et normes chez des professionnels traditionnels confrontés à une loi rompant avec leur tradition. L'aspect économique peut dissuader, ou plus rarement engager, les professionnels à respecter la loi, mais ne suffit pas à expliquer les différences de comportements. En effet, dans un même contexte économique, les entreprises traditionnelles n'adoptent pas le même comportement face à cette loi, ce qui laisse entendre l'implication d'autres arguments dans les comportements effectifs des professionnels.

Notre étude a permis de découvrir et d'identifier différents profils de professionnels au sein du même métier et qui répondent à des comportements homogènes face à la loi. Nous avons rencontré des professionnels ancrés dans une tradition agricole, qui ont des difficultés à respecter la loi ; des professionnels ancrés dans une tradition, plus ancienne, du jardin d'antan, qui redécouvrent des pratiques ancestrales en accord avec la loi ; et, finalement, des professionnels qui ne sont pas attachés aux traditions du métier. Une première proposition peut ainsi être formulée

> *Proposition 1. Il existe des profils d'entrepreneurs qui dépendent de la tradition et qui permettent d'identifier et d'anticiper les comportements face à un choc exogène, comme une loi.*

Comme Shils (1981) l'évoquait, des traditions peuvent coexister. Tandis qu'une tradition de métier, que nous nommons tradition d'immobilisme, est remise en cause dans sa continuité par la loi et représente un poids à l'adaptation (Schieb-Bienfait, Journé-Michel, 2008), une autre tradition définit en même temps le métier et devient un support à la « traditiovation » (Cannarella, Piccioni, 2011), c'est-à-dire à la redécouverte de pratiques oubliées qui deviennent des innovations dans ce nouveau contexte. Enfin, certains entrepreneurs, qui ne sont bien souvent pas du métier (Germain, 2004), n'ont pas d'attachement à une tradition du métier et se montrent plus aptes à respecter la loi. Pour Bégin et Chabaud (2010), c'est la résilience organisationnelle, résultante de capacités d'absorption, de renouvellement et d'appropriation, qui permet à l'entreprise de supporter les chocs ; c'est-à-dire avoir l'envie de continuer et

d'éviter la chute de l'entreprise, être capable d'imaginer des solutions adéquates, et enfin, tirer les leçons du choc subi. La créativité des entrepreneurs qui ne sont pas du métier n'est pas bridée par un schème de pensée préconçu par la tradition de métier. Cela leur permet d'explorer des pistes plus larges et se traduit également par une orientation très entrepreneuriale (Covin, 1991) : ils se montrent proactifs, sont capables de prendre des risques et d'innover.

Proposition 2. La résilience organisationnelle et l'orientation entrepreneuriale sont plus grandes en l'absence de traditions professionnelles et facilitent l'assimilation d'un choc exogène, comme une loi.

L'étude empirique met également en évidence l'importance de la réaction individuelle face à la loi. Certains professionnels assument une attitude rebelle à l'encontre d'une loi qu'ils jugent inappropriée ; d'autres ne la respectent pas pour répondre à la demande de leurs clients ; et d'autres se conforment à la loi parce qu'ils la trouvent justifiée, ou parce qu'ils n'envisagent pas de l'enfreindre. Les professionnels se trouvent à différents stades de leur développement moral, de celui qui respecte la loi par crainte des sanctions (stade 1) à celui qui ne respecte que ses propres principes moraux (stade 6) (Ponemon, 1990). Ainsi, le comportement effectif des individus face à une loi qui provoque un choc vis-à-vis de leur tradition professionnelle dépend de leur ancrage traditionnel mais sous l'effet modérateur de leur développement moral.

Proposition 3. Le développement moral a un effet modérateur sur la relation entre la tradition et le respect de la loi.

Enfin, la loi n'a pas un statut définitif et évolue sans cesse, apportant complexité et flou sur ses termes. Certains professionnels, pas toujours bien informés, craignent de ne pas bien respecter la loi, et rendent leurs pratiques réelles plus contraignantes que ce que la loi impose. A l'inverse, d'autres professionnels pensent respecter la loi mais, n'ayant pas bien interprété ou n'étant pas mis à jour sur la loi, se trompent. Dans l'irrespect de la loi, il faut ainsi considérer l'erreur, que la théorie de la tétranormalisation explique par la multiplicité et l'incohérence des normes entre-elles. L'interprétation donnée à la loi dépend de la disposition d'esprit dans laquelle l'individu se trouve, et nous pouvons y voir un lien entre la tradition de métier de référence des professionnels et leur propension à interpréter la loi en faveur de leurs croyances.

Proposition 4. L'erreur sur l'application d'une règlementation est la résultante d'une tétranormalisation et d'une interprétation relative à la tradition de métier de référence.

D'un point de vue managérial, il faut relever que l'objectif est un maintien des traditions de métier, ressources distinctives (De Massis et al., 2016; Messeni Petruzzelli, Albino, 2014), sans qu'elles ne soient des freins au respect des normes et des lois établies pour l'intérêt collectif.

L'erreur, la fraude et un délai de transition sont les raisons de l'irrespect de la loi dans le cas étudié. Des efforts doivent être déployés par les institutions pour permettre aux entreprises traditionnelles d'être mieux informées sur la loi. Les modalités de contrôle et les sanctions doivent être adaptées aux professionnels visés, et des répertoires de nouvelles pratiques ainsi que des outils d'aide au changement doivent leur être disponibles pour accélérer et améliorer leur transition. Dans le secteur du paysage, qui est bien structuré, tous ces éléments sont présents. Pourtant, les répondants interrogés ne connaissaient généralement pas les outils proposés par l'UNEP et Plante & Cité : qu'il s'agisse des dernières recherches sur les méthodes alternatives, de la vulgarisation des termes de la loi, des sanctions encourues, etc. Un effort de communication auprès des professionnels, même des plus isolés, est indispensable. Le syndicat professionnel ou la presse professionnelle sont de bons médias, mais souffrent d'être non systématiques et réservés à des professionnels volontaires. A l'inverse, les relations du professionnel avec ses clients et ses fournisseurs sont incontournables dans l'exercice du métier et sont des moyens de communication à privilégier.

Conclusion

Dans ce travail de recherche, notre objectif était de comprendre comment les entreprises réagissent face à une loi perturbant leurs valeurs professionnelles traditionnelles. En étudiant le cas de la loi Labbé pour les entreprises de paysage, il est apparu que les comportements pouvaient être multiples et semblaient dépendre de plusieurs éléments : le profil de l'entrepreneur, son orientation entrepreneuriale, son développement moral, son interprétation de la loi liée à son attachement à la tradition, la résilience organisationnelle et les effets de la tétranormalisation. Il ressort de cette étude que la tradition n'est pas toujours un frein à l'adaptation à des ruptures environnementales, et qu'elle ne peut permettre de prédire à elle seule le comportement des professionnels.

Une limite importante de cette recherche réside, sur le plan méthodologique, dans le choix d'une étude de cas unique. La conduite d'autres études empiriques dans divers contextes traditionnels perturbés par la tétranormalisation permettrait d'étendre les résultats et de renforcer leur robustesse. Notamment, l'étude empirique nous a permis d'identifier des profils que de futures recherches pourraient profitablement confirmer et enrichir. Des études longitudinales permettraient d'appréhender d'éventuelles dynamiques des professionnels d'un profil à l'autre : le passage des professionnels qui ne sont pas imprégnés ni attachés à une tradition de métier vers un apprentissage et une appropriation de l'*habitus* professionnel, la possibilité d'une

tradition d'immobilisme à une traditiovation, etc. Enfin, l'orientation entrepreneuriale semble corrélée à l'attachement aux traditions professionnelles, mais il serait intéressant de comprendre dans quelle mesure cela implique, ou non, une forme de déterminisme.

Il conviendrait aussi de diversifier l'échantillon sur un plan analytique au sens de Yin (2014) en prenant comme critère, par exemple, l'implantation géographique ou le caractère familial des entreprises interrogées. Il serait ainsi possible de préciser le rôle des différents types de tradition sur les comportements observés.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Discussion

Dans la suite de ce travail doctoral, un certain nombre de contributions et de préconisations sont développées. Elles traduisent des propositions que nos travaux de recherche ont inspirées et ne constituent en aucun cas un développement destiné à offrir une généralisation. Ces propositions méritent des recherches complémentaires et ne visent qu'à prolonger la réflexion.

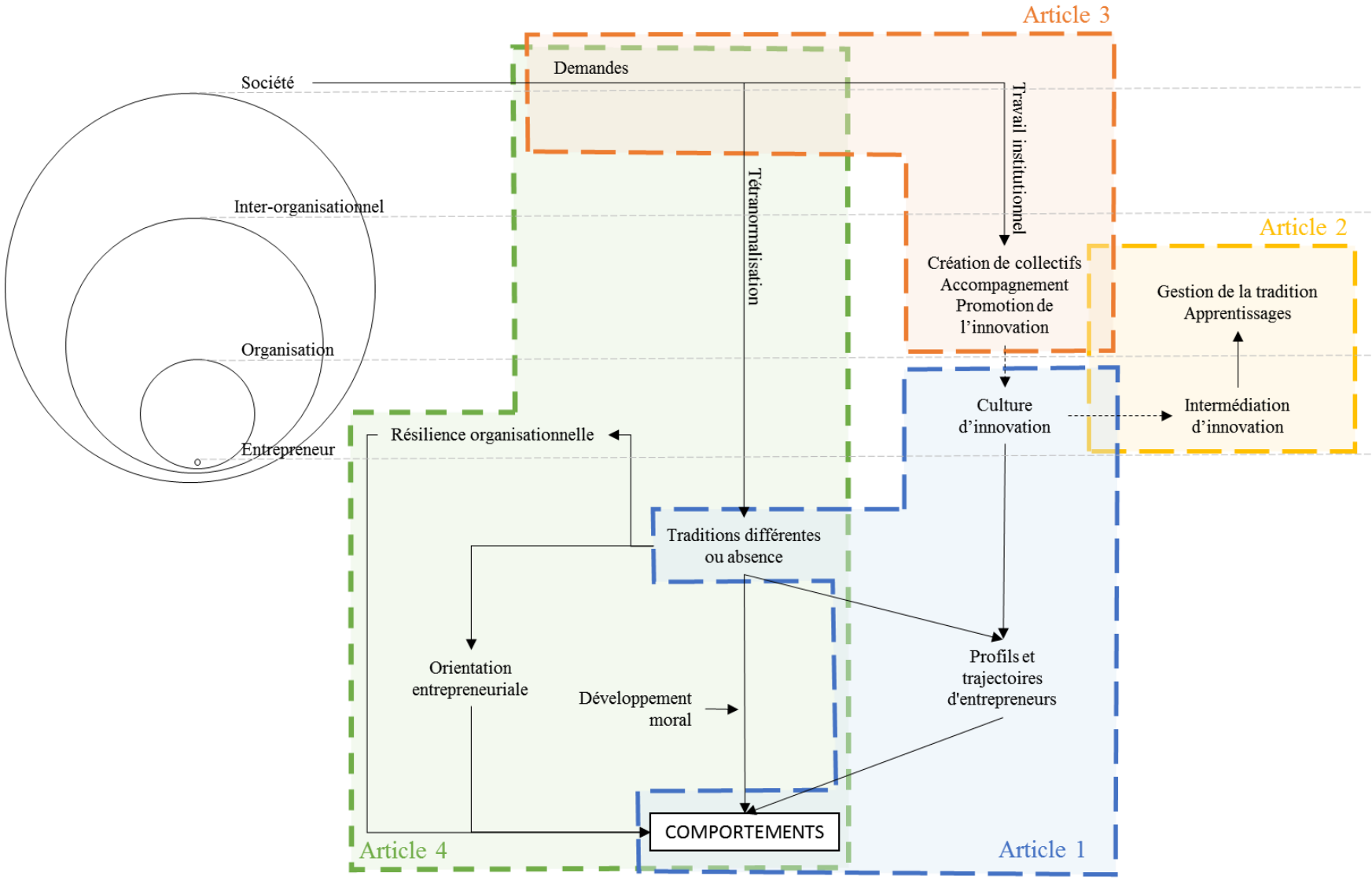
Comme nous l'avons exposé dans notre design de recherche (voir chapitre 4), l'objectif de chaque article rédigé est d'apporter des contributions à un niveau d'analyse, tandis que l'objectif de notre travail de thèse est de synthétiser ces différentes contributions (Low, McMillan, 1988) et connecter ces niveaux d'analyse (Lecocq, 2012). Nous proposons ainsi et en premier lieu une synthèse des contributions apportées par l'articulation de nos travaux de recherche, que nous discutons avec la littérature dans un deuxième temps, avant de connecter ces niveaux d'analyse via une fertilisation croisée par paire.

1. Discussion de l'articulation des travaux

Les contributions théoriques de chaque article pris individuellement ont été décrites dans chacun de ces articles et notre attention se porte à présent sur l'apport théorique de nos différents travaux dans leur ensemble. La figure 38 permet de comprendre les relations entretenues entre les contributions des différents articles produits dans ce manuscrit. Notre étude, en interrogeant différents niveaux d'analyse, crée des ponts entre ces niveaux. En partant d'un niveau macrosocial et en allant vers un niveau individuel, nous passons par les niveaux organisationnel et inter-organisationnel.

Notons une fois de plus que, dans le cadre de ce travail doctoral, nous avons étudié des phénomènes locaux qui n'entendent créer que des connaissances, elles aussi locales. En revanche, la proximité des cas étudiés avec d'autres cas permettent d'envisager une certaine applicabilité de ces connaissances hors des frontières du paysage grâce à une parenté de contexte propre à chaque cas étudié (voir pages introductives présentant chaque article). Ainsi, le schéma récapitulatif exposé ci-dessous n'entend pas apporter un modèle de connaissances générique, mais vise plutôt à illustrer l'ensemble des connaissances produites au sein du seul contexte étudié.

Figure 38: Schéma récapitulatif des contributions théoriques de la thèse



Dans les articles 2 et 3, nous avons clairement identifié les demandes sociales à l'origine de la turbulence étudiée : dans notre contexte de recherche, il s'agit de la demande sociale de vert, c'est-à-dire une demande croissante d'espaces verts en ville couplée à une idéologie écologique. Cette demande sociale crée des conflits institutionnels au niveau du champ organisationnel, que nous avons décrits dans l'article 2. La demande sociale, quelle que soit sa nature, consiste en l'expression d'une demande d'évolution par rapport à l'existant et amorce un conflit qui peut donner lieu, ou non, à un changement institutionnel. Dans le champ organisationnel étudié, la demande sociale d'écologie a amené à un conflit entre les acteurs favorables et les acteurs résistants à cette orientation. Le travail institutionnel mis en œuvre par les différents acteurs s'est avéré déséquilibré et a permis l'enclenchement d'un changement institutionnel. Les acteurs favorables à répondre à la demande sociale ont pris l'ascendant et le travail mené a eu différentes répercussions. Tout d'abord, comme décrit dans l'article 4, l'État a mené un travail de tétranormalisation qui a abouti à une turbulence forte dans l'environnement des entrepreneurs : la loi Labbé.

La survenue de cette loi, exigeante et de mise en application rapide, a été vécue comme un choc exogène auquel les entrepreneurs doivent s'adapter. Parallèlement, le travail institutionnel du syndicat professionnel a permis d'aider les entrepreneurs à s'adapter en offrant un travail relationnel de création de collectifs, en proposant une offre d'accompagnement et en promouvant l'innovation, via désacralisation et incitations, comme décrit dans l'article 2. Les travaux scientifiques identifiant des listes de travail institutionnel sont nombreux et hétérogènes (entre autres, Ben Slimane, Leca, 2010 ; Empson et al., 2013 ; Farny et al., 2018 ; Granqvist, Gustafsson, 2016 ; Wright et al., 2017 ; Zietsma, Lawrence, 2010), et, à travers notre travail, nous montrons à la fois l'importance de la complémentarité entre les travaux qui heurtent les professionnels (normatif), et les travaux qui « réparent » ces heurts (relationnel et pratique) en offrant des solutions à l'adaptation requise. De plus, nous avons évoqué un type de travail qui, à notre connaissance, n'a jamais été abordé, qui est le travail de dynamisation de l'innovation. En effet, même si certains auteurs (Zietsma, Lawrence, 2010) évoquent la construction de solutions et de suppression des obstacles à l'adaptation, ceux-ci n'ont pas exprimé l'idée d'initiation d'une dynamique pour engager à produire des solutions par l'innovation. Granqvist et Gustavsson (2016) ont parlé de promulguer une dynamique et d'entraîner des collectifs d'acteurs, travaux qui sont classifiés par les auteurs comme des travaux temporels, mais que nous pourrions rapprocher de notre propre contribution en proposant une catégorie de travail nouvelle, que nous pourrions désigner comme « motivationnelle ». Car, pour que les lignes

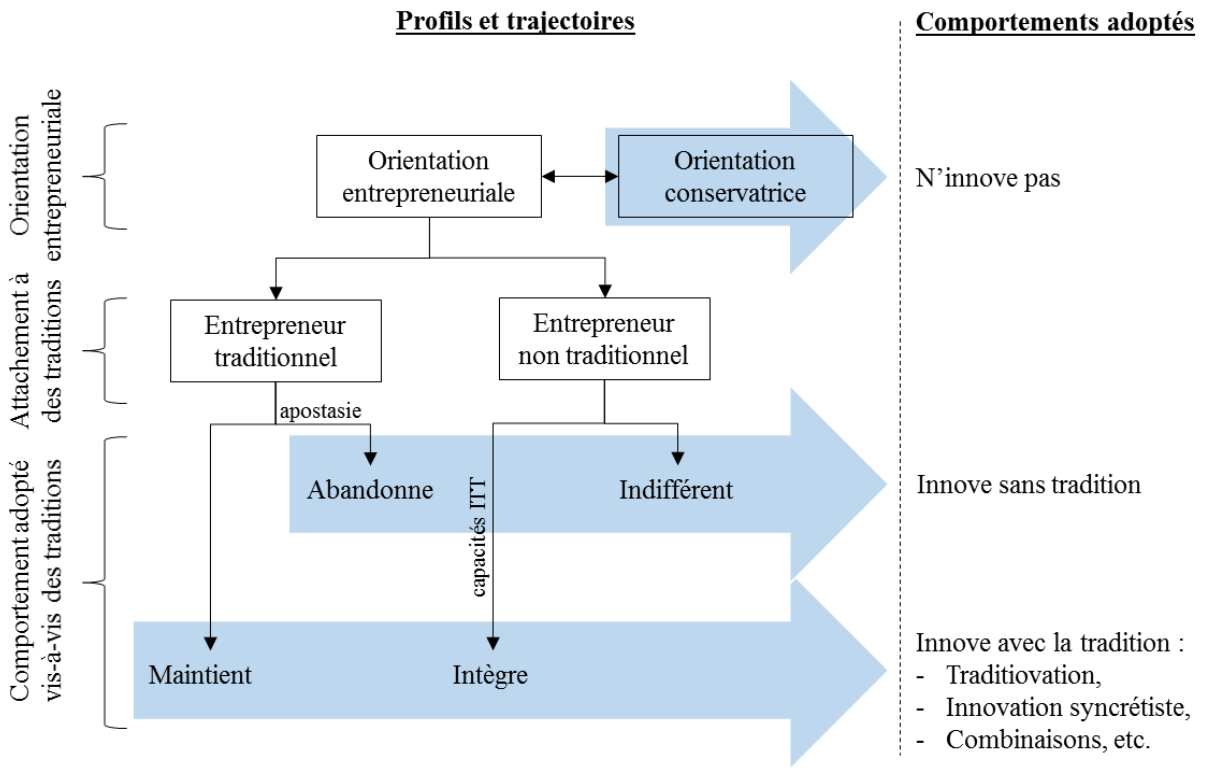
bougent, il s'agit bien d'inspirer la motivation de changement et d'innovation chez les professionnels concernés.

La demande sociale, traduite aux entrepreneurs à travers les travaux institutionnels menés à leur destination, joue un rôle sur le comportement adopté par ces entrepreneurs évoluant en contextes traditionnels – mais, qui ne sont pas tous traditionnels, comme nous l'avons abordé dans la discussion ci-avant. Comme l'écrivait déjà Shils dans les années 1980, les traditions, qui sont des chaînes de transmission à travers le temps, peuvent être concomitantes. De plus, nous avons pu constater que certains entrepreneurs évoluant en contexte traditionnel pouvaient ne pas être attachés à des traditions, ce qui influence le comportement de ces différents types d'entrepreneurs. Nous avons montré, à travers les articles 1 et 3, que les comportements adoptés n'étaient pas homogènes, et dépendaient de caractéristiques propres à chaque individu : son profil d'entrepreneur en contexte de tradition qui relève de son attachement à la tradition et de sa culture d'innovation (article 1), son développement moral (article 4), son orientation entrepreneuriale (article 4), mais également les capacités d'adaptation détenues au sein de son organisation, soit la résilience organisationnelle (article 4). Sur cet aspect, notre contribution réside dans le fait d'avoir déterminé que l'attachement à des traditions avait un impact sur le comportement adopté, qui ne se réduisait pas à de la conservation, et que cela dépendait également de la tradition d'attachement, certaines étant plus stables que d'autres (Hibbert, Huxham, 2010). Enfin, notre travail met en perspective des synergies entre l'attachement aux traditions et d'autres notions comme le développement moral, qui définit le respect des normes, ou encore l'orientation entrepreneuriale, qui joue sur la propension à innover.

Finalement, trois grands comportements des entrepreneurs ont été identifiés en réponse à la demande sociale. Tout d'abord, le comportement de ces entrepreneurs peut être de ne pas s'adapter, c'est-à-dire d'avoir une orientation conservatrice, sans innovation (article 1), et qui va se traduire, dans le contexte étudié, par une fraude vis-à-vis des nouvelles normes établies (article 4) : utilisation de pesticides dans des zones prohibées ou non-respect des écosystèmes par le rejet dans la nature d'effluents toxiques (restes de béton, fond de cuve de traitement chimique, etc.), par exemple. Ils n'ont pas fait évoluer leurs valeurs en même temps que celles du champ organisationnel dans lequel ils évoluent, et ne sont plus adaptés aux normes du métier. Ils savent que leur comportement n'est pas adapté et qu'ils risquent des sanctions. Ainsi, ils restent fidèles aux traditions qu'ils reconnaissent mais ne cherchent pas à déstabiliser le champ établi (article 2). Ils participent ainsi à un non-respect des nouvelles règles du jeu de façon isolée, mais ne représentent pas une menace pour le champ.

À l'opposé, les entrepreneurs en contexte de tradition adoptant une orientation entrepreneuriale peuvent adopter deux comportements favorables à l'adaptation au changement institutionnel : innover sans tradition, ou innover *avec* une ou des traditions (article 1). Notre vision, loin d'être essentialiste, nous a amenée à considérer qu'un entrepreneur pouvait devenir traditionnel, ou qu'un entrepreneur traditionnel pouvait abandonner sa tradition. Ainsi, un entrepreneur traditionnel peut utiliser ses traditions pour innover, comme il peut s'en détacher si elles lui semblent pesantes et innover sans elles ; un entrepreneur sans tradition peut innover directement ou apprendre et intégrer des traditions qu'il méconnaissait pour innover. Les trajectoires possibles, présentées dans la figure 39, sont variées, les entrepreneurs pouvant ainsi changer de profils, ce qui implique des comportements différents (article 1). Des compétences sont requises pour changer de comportement, l'apostasie requérant de se détacher de l'emprise du passé, et l'appropriation de traditions nécessitant les capacités de traduction, de réinterprétation et de réappropriation (capacités ITT).

Figure 39 : Trajectoires et comportements des entrepreneurs selon leur orientation entrepreneuriale et leur attachement à des traditions



Dans l'article 4, nous avons également identifié la cohabitation entre deux traditions professionnelles distinctes. Nous avons alors vu que les entrepreneurs possédant une tradition « agricole » et qui s'adaptent à la loi Labbé se contentaient généralement d'adopter des innovations proposées par leurs fournisseurs, et que ceux qui possédaient une tradition « du

jardin d'antan », plus ancienne, tout comme ceux n'étant pas attachés à ces traditions, étaient plus susceptibles d'innover par eux-mêmes.

D'une manière générale, notre travail a permis de mettre en évidence une pluralité de profils et de comportements, qui ne restent par ailleurs pas figés dans le temps, et ce, dans un même environnement : un même métier, à un même moment clé de son histoire.

2. Confrontation des travaux présentés à la littérature

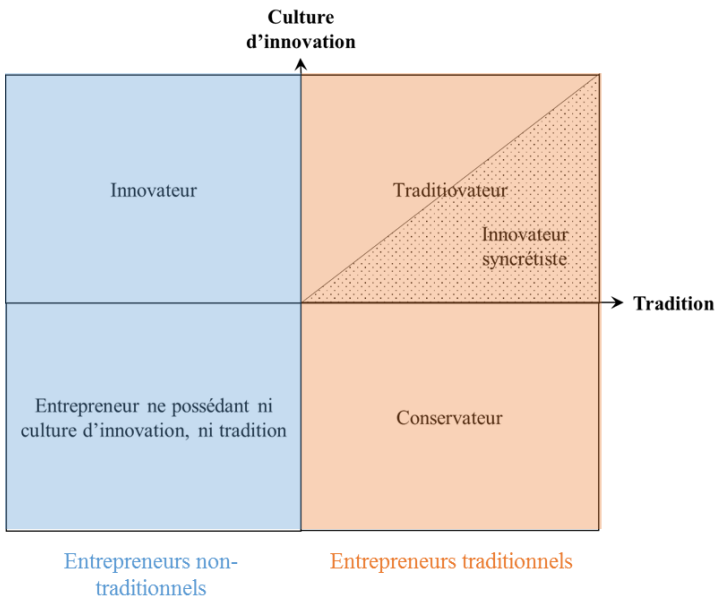
2.1. Une nouvelle définition de l'entrepreneur traditionnel

Dès l'origine du concept d'orientation entrepreneuriale dans les années 1990 (Covin, 1991 ; Covin et al., 1994), orientations conservatrice et traditionnelle sont apparues comme synonymes, ce qui a conduit à opposer l'entrepreneur entrepreneurial, proactif et innovant, à l'entrepreneur traditionnel, peu attentif à son environnement et conservateur. Selon nous, la définition de l'entrepreneur traditionnel, parce que la notion de tradition est complexe, va au-delà d'un simple comportement conservateur. La conservation est en effet un aspect important de l'entrepreneur traditionnel, dans la mesure où la tradition renvoie à une continuité avec le passé (Lenclud, 1987 ; Shils, 1981) et aura ainsi tendance à mettre de côté les ruptures trop grandes, la tradition jouant un rôle de garde-fou face au risque (Kammerlander et al., 2015 ; Ben Mahmoud-Jouini, Mignon, 2009). L'entrepreneur traditionnel innove de manière incrémentale, à l'image de l'artisan qui accumule des compétences qui lui permettent d'innover (par exemple, Bréchet et al., 2008 ; Polge, 2008), mais pas seulement. Lorsque l'innovation conditionne la survie des traditions (Morin-Delerm, Paquier, 2017), une certaine rupture peut être observée. En somme, un entrepreneur traditionnel peut être disruptif sur certains aspects de son activité, tout en étant en continuité sur d'autres, et cela renvoie à la distinction faite par Savino et al. (2016) entre technologie et conception mises en œuvre d'une part, et appliquées au produit ou au processus de fabrication d'autre part. Ainsi, un entrepreneur traditionnel peut conserver à l'identique un produit traditionnel, avec les matières premières similaires, une conception égale, mais en innovant complètement sur les technologies requises aux procédés de fabrication.

Cela montre que l'entrepreneur traditionnel peut être amené à innover de nombreuses manières, et qu'identifier l'orientation entrepreneuriale d'un entrepreneur ne suffit pas à déterminer si l'entrepreneur est traditionnel ou non.

Le premier indice permettant de caractériser l'entrepreneur traditionnel, à notre sens, est la place accordée à la tradition dans l'entreprise. L'entrepreneur traditionnel crée de la valeur à partir de la tradition, ce qui l'inscrit dans les entreprises reposant sur la tradition et les entreprises artisanales (Savino et al., 2016). Il ne s'agit pas seulement, pour lui, de capter de la valeur de la tradition, mais de composer réellement avec : la tradition est pour lui un véritable marqueur d'identité, professionnel, territorial ou familial, et un facteur d'intégration communautaire (Shils, 1981 ; Zarca, 1988). Ainsi, l'entrepreneur traditionnel se trouve fréquemment dans les entreprises familiales, dans les zones rurales, dans les métiers de l'artisanat, de l'agriculture, mais également dans les industries low-tech comme le textile ou l'agro-alimentaire. Dans ces contextes, les entrepreneurs traditionnels sont nombreux et forment parfois même des communautés de type corporations, associations locales, etc. Mais l'entrepreneur traditionnel peut se trouver partout car il n'y a pas de déterminisme entre la traditionalité des entrepreneurs et celle de l'environnement, même s'il sera souvent plus esseulé en contexte high-tech. Dans le chapitre 4, nous avons d'ailleurs mis en évidence trois profils d'entrepreneurs traditionnels : conservateur, syncrétiste et traditiovateur. Des entrepreneurs innovateurs, non traditionnels, peuvent également se retrouver dans des contextes traditionnels (voir figure 40).

Figure 40 : Profil des entrepreneurs du paysage rencontrés d'après Lambert (2018)



Être entrepreneur traditionnel relève d'un choix délibéré, plus ou moins conscient, de se référer à la tradition à un moment donné, et non d'une injonction du contexte à rester traditionnel. Nous revendiquons l'idée selon laquelle il n'y a ni déterminisme, ni essentialisme dans le fait d'être traditionnel, les entrepreneurs pouvant suivre des trajectoires passant ainsi de profil en profil (voir chapitre 5). L'entrepreneur est traditionnel parce qu'il a la possibilité de choisir la poursuite de traditions, et que d'autres, dans son environnement, ne les considèrent pas. Si tous les entrepreneurs d'un métier ou d'une industrie sont similaires, même s'ils tirent leurs pratiques de traditions, nous ne considérons pas que ces entrepreneurs soient traditionnels, car il n'y a pas d'autres alternatives : seule l'industrie est traditionnelle. L'analyse de Celhay et Cusin (2011) sur l'industrie du vin de Bordeaux met en évidence une impossibilité pour les acteurs de la filière d'innover, et une sorte d'injonction du marché à conserver les traditions. Selon notre perception, il est difficile de déterminer si les entrepreneurs de cette filière sont traditionnels étant donné l'impossibilité pour eux de sortir de cette culture. Seuls des entretiens approfondis permettraient de déterminer le sens donné par les entrepreneurs à cette tradition et si elle contribue à l'identité de l'entrepreneur.

En bref, si nous devions mettre en avant des critères de reconnaissance de l'entrepreneur traditionnel, nous retiendrons qu'un entrepreneur doit remplir au moins un de ces quatre critères pour être dit traditionnel :

- Éléments traditionnels comme composante identitaire : l'identité de l'entrepreneur repose sur une ou plusieurs traditions. Cette identité peut lui permettre de s'inscrire dans des communautés spécifiques,
- Continuité : l'entrepreneur revendique une continuité dans certains produits ou certaines pratiques de l'entreprise,
- Création de valeur : l'entrepreneur crée de la valeur à partir des traditions,
- Absence de déterminisme : certains entrepreneurs de l'environnement font différemment mais l'entrepreneur fait le choix de conserver les traditions. Il y a à la fois un choix délibéré et une comparaison avec les autres.

2.2. Du management de l'innovation au management de la tradition

L'innovation est, en stratégie des entreprises, un moteur de croissance qui conduit au développement de produits ou services nouveaux, mais également de nouvelles pratiques et organisations de travail. Cette stratégie présente des limites, que nous présentons dans cette

partie, et auxquelles l'emploi de la tradition en management de l'innovation semble pouvoir répondre. La tradition, longtemps vue comme une structure restreignant l'agence des acteurs, un poids culturel avec lequel il fallait composer (entre autres, Celhay, Cusin, 2011 ; Schieb-Bienfait, Journé-Michel, 2008), a été peu à peu envisagée comme un atout trop peu exploité par les entreprises. Cette nouvelle vision de la tradition, évoquée précocement par Cannarella et Piccioni (2011), a réellement émergé à travers l'ouvrage *When Tradition Turns Into Innovation: How Firms Can Create and Appropriate Value Through Tradition* de Messeni Petruzzelli et Albino (2012) qui s'est imposé comme un travail fondateur de cette vision, et à la suite duquel un vif débat scientifique s'est déclenché, encore en vigueur aujourd'hui (De Massis et al., 2016 ; Della Corte et al., 2018 ; Gorgoglione et al., 2018 ; Messeni Petruzzelli, Savino, 2014 ; 2015 ; Savino et al., 2016 ; 2017 ; Anna et al., 2019). C'est sur cette nouvelle approche que se fonde notre argumentation sur un management de la tradition à développer.

Tout d'abord, l'innovation, si elle trouve effectivement son marché, crée un avantage concurrentiel pour l'entreprise, et ce, jusqu'à ce qu'elle soit imitée. Les droits de propriété intellectuelle protègent un certain temps de l'imitation mais contraignent à être explicite, et plus facilement imitable à terme. Les ressources distinctives et rares sont des sources de protection contre l'imitation bien plus sûres. La tradition est parfois vue comme un bien commun, gratuit et accessible à tous (Messeni Petruzzelli, Albino, 2012), notamment sur un territoire donné (Cannarella, Piccioni, 2011). Mais en ce qui concerne les traditions internes aux familles et aux entreprises, la maîtrise de la tradition est une capacité distinctive. En effet, la tradition est rare puisqu'elle a été transmise à des héritiers méritants, et constitue une ressource distinctive (De Massis et al., 2016) sur laquelle l'entreprise possède une compétence distinctive : l'accumulation de l'expérience à travers les générations est conséquente et unique. Le mode d'appropriation des bénéfices de la tradition repose sur le secret, son caractère tacite et difficilement transmissible, et l'accumulation de son expérience (Sennett, 2010). La tradition est à considérer comme une ressource à exploiter dans la perspective d'une approche centrée sur les ressources (*Resources-Based View*). Elle présente l'avantage d'être idiosyncrasique et de permettre aux innovations produites avec ces ressources de fiabiliser l'avantage concurrentiel et de le pérenniser.

L'innovation, en déstabilisant les structures sociales établies, peut ne pas rencontrer le succès attendu. « *La rencontre entre l'innovation et les pratiques sociales établies est toujours antagoniste* », d'après Alter (2010b), et « *cette rencontre se matérialise parfois par le conflit, parfois par la négociation mais bien plus souvent par la déviance* ». L'innovation renvoie à une

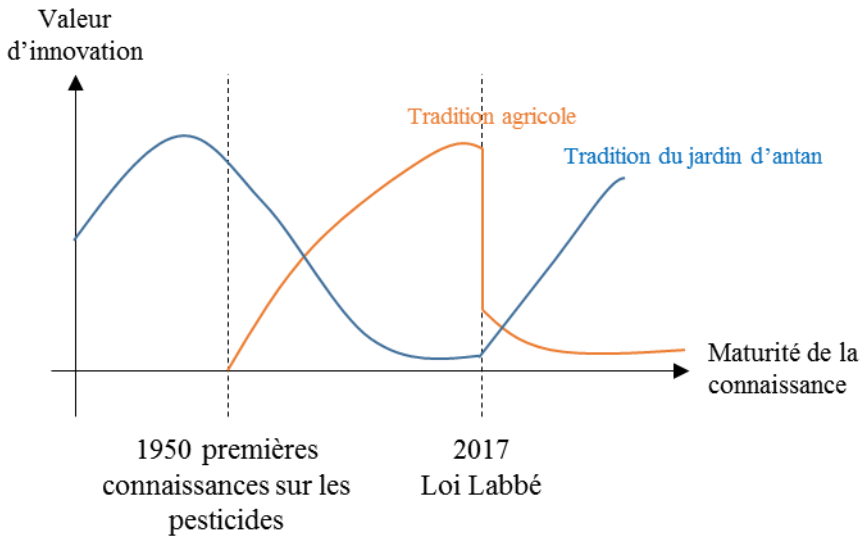
attitude offensive envers le marché auquel elle promet du progrès. Dans tous les cas, l'innovation est une prise de risque pour l'entreprise, et doit recevoir l'acceptation du marché pour pouvoir se diffuser. Mais dans un contexte où les crises environnementales, économiques et sociales sont de plus en plus prégnantes, le marché exprime un besoin de réassurance, permise par un ordre stable, alors même que l'innovation est omniprésente et déstabilise (Messeni Petruzzelli, Albino, 2012). Dans ce même contexte où la technocritique est rendue visible par la croissance de modes de consommation plus durables parfois rétrogrades, voire décroissants, la question de mettre en œuvre une stratégie d'innovation se pose. L'innovation technique, contribuant à renforcer les inégalités et les crises environnementales, vue à l'extrême comme *antihumaniste* (Ellul, 1964), n'apparaît pas toujours comme une réponse aux enjeux de demain. La question se pose d'autant plus dans les secteurs traditionnels tant les cas d'échecs d'innovation en contexte de tradition sont nombreux : Burgonéo dans le secteur du vin de Bordeaux (Asselineau, 2010), Val de Vire dans le secteur du cidre normand (Detchenique, Joffre, 2012), Custime dans le secteur de la montre suisse (Kallel, 2013), etc.

L'innovation peut être un moyen de répondre aux crises contemporaines, par des innovations techniques apportant un progrès éthique ou environnemental, des innovations organisationnelles réduisant la pénibilité au travail, etc. (Pesqueux, 2015). Alors que l'innovation d'exploration requiert des coûts élevés de recherche et développement, de veille technologique, etc., l'entreprise peut faire de l'innovation d'exploitation à moindre coût, grâce à une ressource interne accessible : ses connaissances et compétences traditionnelles. Dans le chapitre 5 de ce manuscrit, nous avons en effet vu qu'elles pouvaient être mobilisées pour faire de la traditiovation ou de l'innovation syncrétiste. Ainsi, une stratégie centrée sur le management de la tradition, qui n'est pas opposé à un management de l'innovation et qu'il peut profitablement compléter, peut être une stratégie gagnante pour l'entreprise : maintien d'un avantage concurrentiel sur la durée de par la nature de la tradition difficile à imiter, bonne acceptation du marché en offrant une continuité avec le passé, etc.

Le management de la tradition et de l'innovation consiste ainsi à gérer et combiner des connaissances de différents âges. Nous avons repéré, dans l'article 4, que l'âge de la tradition d'attachement et la présence ou non d'un attachement à une tradition semblaient jouer sur l'orientation entrepreneuriale. Dans notre cas, les entrepreneurs du paysage se sont montrés plus à même d'innover sans attachement à une tradition, et innovent plus lorsque la tradition est plus ancienne. Pour Messeni Petruzzelli et al. (2018), la valeur d'innovation d'une connaissance dépend de sa maturité selon une courbe en cloche, les connaissances

moyennement matures ayant une valeur d'innovation plus grande que les plus récentes et les plus matures, devenues obsolètes. Dans notre cas, une tradition plus ancienne, qui repose donc sur des connaissances plus matures, a retrouvé une plus grande valeur d'innovation après redécouverte à la suite d'un choc exogène perçu : la loi Labbé. Notre cas montre que la redécouverte d'une tradition par le plus grand nombre, à partir du maintien par quelques irréductibles (« des sous-cultures d'amateurs » pour Sarpong et al., 2016, ou des « custodians » pour Dacin, Dacin, 2008) et déclenchée par une turbulence de l'environnement, régénère des connaissances matures et leur redonne de la valeur d'innovation. Ainsi, la tradition du jardin d'antan avait presque disparu mais ressurgit comme un vecteur d'innovation suite au choc provoqué par la loi Labbé, et rend prématurément obsolète la connaissance sur laquelle la tradition agricole reposait.

Figure 41 : Évolution probable de la valeur d'innovation selon la maturité des connaissances traditionnelles des métiers du paysage (inspirée de Messeni Petruzzelli et al., 2018)



Manager la/les tradition(s) revient à œuvrer pour relancer le cycle de vie de traditions devenues obsolètes ou développer des relais de croissance de ces traditions. Mais de telles stratégies demandent à l'entreprise des compétences particulières pour s'approprier la tradition et pouvoir l'utiliser, ce que De Massis et al. (2016) nomment les capacités ITT (*Innovation Through Tradition*), qui consistent à intérioriser et réinterpréter les connaissances traditionnelles. Des compétences de mise à jour de la tradition au contexte présent, qui revoient dans le chapitre 6 à la résilience organisationnelle, mais qui s'apparente d'une manière plus globale à des capacités dynamiques, sont également requises pour permettre d'adapter la tradition aux évolutions de l'environnement et éviter son obsolescence. Enfin des capacités combinatoires

(Kogut, Zander, 1992) et de créativité entrepreneuriale (Della Corte et al., 2018) se révèlent également utiles.

2.3. Vers une vision intégrative de la relation entre innovation et tradition

Notre travail de littérature a permis de mettre en évidence deux corpus différents reliant les concepts d'innovation et de tradition.

D'un côté, des travaux traitant de l'artisanat et d'industries traditionnelles qui considèrent que la tradition est « peu propice aux innovations » (Asselineau, 2010), et « persiste au détriment de l'innovation » (Dumoulin, Simon, 2008b). Tandis que certains l'assimilent à un « poids » (Celhay, Cusin, 2011 ; Schieb-Bienfait, Journé-Michel, 2008), d'autres l'associent à une « inertie » vectrice de dépendance de sentier (Bréchet et al., 2008 ; Celhay, Cusin, 2011 ; Polge, 2003). Cette structure culturelle, pas toujours consciente, a tendance à freiner l'innovation, mais ne l'empêche pas et se présente, dans le meilleur des cas comme une maîtrise de savoir-faire à exploiter (Boldrini et al., 2011 ; Bréchet et al., 2008 ; Dumoulin, Simon, 2008a ; Polge, 2008). Dans tous ces travaux français ressort la notion de respect de la tradition. Negro, Hannan et Rao (2011), à partir du contexte de la production de vins italiens, parlent eux aussi de « contraintes » de la tradition, mais à détruire et rejeter pour pouvoir innover.

D'autres travaux, qui traitent de secteurs traditionnels ou d'entreprises multinationales, entendent donner à la tradition plus de valeur. Il s'agit d'une ressource distinctive (De Massis et al., 2016 ; Messeni Petruzzelli, Albino, 2012), d'une stratégie (Gorgoglione et al., 2018), une source de créativité entrepreneuriale (Della Corte et al., 2018) permettant d'innover. Dans ce cas, la tradition nécessite plutôt une recherche (Messeni Petruzzelli, Savino, 2014), une exploration qui permet une intériorisation (De Massis et al., 2016). Dans cette vision, largement développée par des auteurs et sur des terrains d'étude italiens, la tradition est instrumentalisée dans des stratégies d'innovation.

Ces deux visions sont très distantes et n'envisagent pas la tradition sous le même angle : d'un côté, la vision française se veut assez limitante sur le potentiel d'innovation de la tradition, et se montre parfois même pessimiste puisque la tradition peut être subie ; d'un autre, la tradition est une formidable ressource, instrumentalisée au service d'une stratégie. Notre approche empirique du métier d'entrepreneur du paysage intègre les deux visions puisque certains entrepreneurs innovent *avec* la tradition, comme dans le cas de l'écopastoralisme, d'autres *malgré* la tradition, en adoptant des méthodes alternatives malgré leurs réticences et

l'éloignement de leur tradition, et d'autres encore restent prisonniers de la tradition qui les conduits dans un conservatisme allant jusqu'à conserver des pratiques devenues illégitimes – et illégales (article 4).

Notre étude de l'innovation et de la tradition se nourrit des deux approches, celle française et plus ancienne reposant sur des études d'artisans et de TPE-PME en général, et celle italienne et plus récente qui s'appuie aussi sur des entreprises multinationales. L'originalité de notre travail relève de l'articulation unique de ces deux visions – distinguée uniquement, à notre connaissance, par Corbel et Hatton (2018). Quoi qu'il en soit, de telles différences de résultats questionnent la place de la culture nationale dans cette perception, celle des auteurs et celle des entreprises étudiées, sur la nature des traditions, plutôt liées au métier en France, et plutôt liée à la famille et au territoire en Italie, sur le type d'industrie étudiée, sur la taille des entreprises, etc. Dans tous les cas, ces résultats distants invitent les chercheurs à prendre des précautions sur la façon de formuler les questions de recherche de leurs travaux futurs pour ne pas calquer leur propre vision sur des terrains d'étude qui ont encore beaucoup à nous dire.

3. Fertilisation croisée entre articles : prolongements envisageables

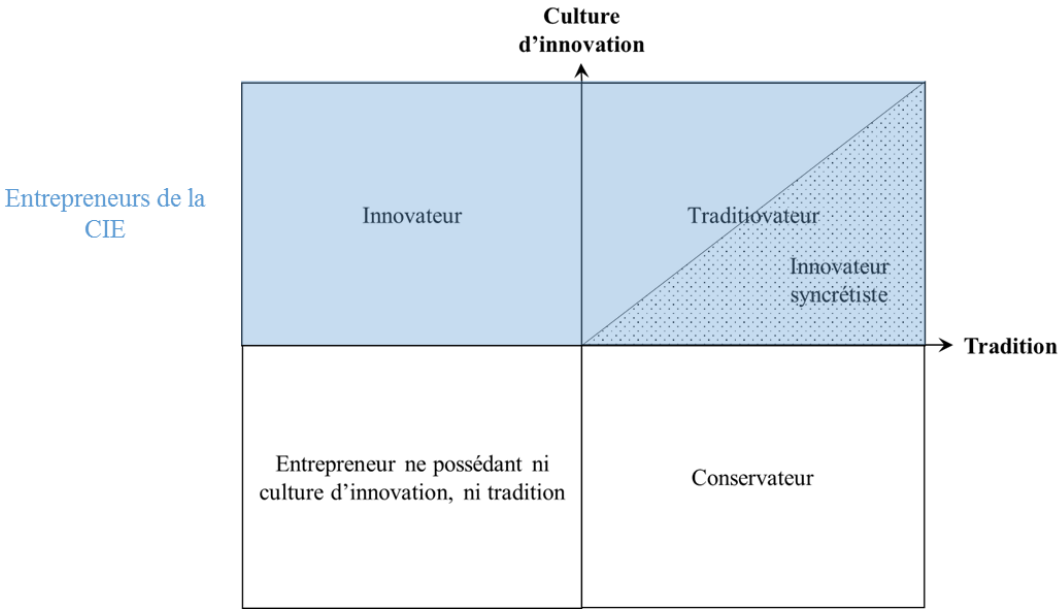
La fertilisation croisée est une « action de production enrichie par interaction de champs d'activité et de réflexion » (Savall, Zardet, 1995, p. 497). Envisager une fertilisation croisée sur différents niveaux d'analyse revient à postuler que les connaissances produites à différents niveaux peuvent être supérieures à leur somme. Autrement dit, une création de connaissances supplémentaire peut être envisagée en confrontant entre elles les connaissances produites à chaque niveau. Notre stratégie de fertilisation croisée consiste à réétudier les connaissances produites dans un article avec celles produites dans un autre niveau. Les articles produits sont donc croisés par paire. Les paires étudiées ne représentent pas l'ensemble des possibilités, ce qui ne nous aurait pas paru pertinent, mais se concentre davantage sur les parcelles de niveaux d'analyse communes à une paire d'articles. Ces parcelles communes sont clairement identifiables sur la figure 38, puisqu'il s'agit des intersections entre les aires colorées de chaque article, dont les différences de surfaces ne sont aucunement porteuses de signification. Ainsi les différents croisements retenus sont : 1x2, 2x3, 3x4 et 1x4. Les nouvelles connaissances produites n'ont pas un caractère scientifique, mais constituent des propositions qui initient des questionnements nouveaux pour de futures recherches.

3.1. Les entrepreneurs investis en organisation intermédiaire d'innovation : croisement 1x2

L'article 2 se concentre sur le rôle joué par une organisation, la CIE, composée d'entrepreneurs investis dans la redynamisation de leur métier traditionnel par l'innovation. Ces entrepreneurs, par ailleurs, innovent dans leur entreprise : lancement d'un « concours innovation » auprès des ouvriers ayant donné lieu à une innovation technique, bac de plantation en milieu aride, fonds de dotation destiné au financement de projets en faveur de la biodiversité, etc.

À partir de l'article 1, nous pouvons identifier à quel type appartiennent ces entrepreneurs. Le point commun de ces entrepreneurs est qu'ils se caractérisent par une culture d'innovation partagée et l'attachement, ou non, à une tradition n'est pas déterminant.

Figure 42 : Positionnement des entrepreneurs de la CIE décrit à l'article 2 d'après la typologie de l'article 1



Ainsi, le lancement d'un projet d'innovation high-tech dans le paysage a été conditionné par la présence d'une culture d'innovation chez certains entrepreneurs du métier, capables de s'associer pour mener un projet collectif et jouer un rôle d'intermédiaire d'innovation. Ces entrepreneurs se sont révélés être des innovateurs et des traditiovateurs, ce qui implique la présence simultanée de cultures d'innovation et de tradition. En effet, la culture d'innovation est nécessaire pour développer des projets d'innovation, et la culture de tradition utile pour comprendre les impacts de la tradition du métier sur l'innovation, et pouvoir les gérer

(préparation à la diffusion de l'innovation, acquisition des connaissances nécessaires, etc.). Cela nous conduit à formuler une proposition de recherche issue du croisement entre les articles 1 et 2 :

P_{1x2} : Un intermédiaire d'innovation en métier traditionnel doit posséder une culture d'innovation et comprendre la culture traditionnelle déjà en place pour en gérer les impacts.

3.2. Un projet d'innovation comme travail institutionnel : croisement 2x3

L'article 3 présente les différents travaux institutionnels qui se sont révélés nécessaires pour entamer la transition agroécologique de la filière paysage. Parmi ceux-ci, un travail structurel de développement et d'organisation de l'innovation au sein de l'UNEP a été identifié (voir surbrillance dans le tableau 15).

Tableau 15 : Tableau récapitulatif du travail mené par les syndicats professionnels et interprofessionnel du champ en faveur de la gestion durable des espaces verts (extrait du chapitre 6).

Agent	Nature du travail engagé	Travail institutionnel réalisé
Syndicat professionnel ou interprofessionnel	· Travail structurel	· Développe et organise l'innovation
	· Travail normatif	· Communique, forme et vulgarise
	· Travail normatif	· Légitime les nouvelles pratiques du métier
	· Travail relationnel	· Organise réunions, congrès et salons
	· Travail pratique	· Accompagne
	· Travail pratique	· Aide au financement de la recherche
	· Travail identitaire	· Affirme son engagement

L'article 2 présente un exemple concret de projet commandité par l'UNEP pour accomplir ce rôle. Ce projet d'arrosage connecté intelligent a été envisagé comme une solution au gaspillage de l'eau en limitant l'arrosage aux besoins stricts des végétaux.

L'étude menée dans l'article 2 met en lumière l'importance du collectif dans l'élaboration du projet et renforce les résultats de l'article 3. Ce dernier présente le collectif comme un levier clé dans l'acceptation, l'adaptation et la participation au changement institutionnel. Le projet a impliqué des étudiants et leur école, des fournisseurs, des professionnels du paysage, les syndicats professionnels concernés, et a permis de mettre en évidence le problème de gestion de l'eau auprès de l'ensemble de ces acteurs et de les impliquer dans la création d'une nouvelle solution. Alors que le fait de se concentrer sur une solution possible a été sujet de débats, la nature du changement à opérer n'a jamais été remise en question par aucun acteur malgré leur diversité. Par conséquent, le collectif permet également une sensibilisation au changement institutionnel à mettre en œuvre.

P_{2x3} : La mise en place de collectifs permet de sensibiliser au changement institutionnel.

3.3. Le changement institutionnel en tant qu'étape nécessaire au changement de pratique : croisement 3x4

La loi Labbé et ses conséquences sur les pratiques professionnelles sont présentées dans l'article 4, et constituent l'aboutissement d'un travail institutionnel normatif et structurel de la part de l'État et ses Ministères (voir surbrillance dans le tableau 16).

Tableau 16 : Tableau récapitulatif du travail mené par l'État en faveur de la gestion durable des espaces verts dans le champ organisationnel étudié (extrait du chapitre 6)

Agent	Nature du travail engagé	Travail institutionnel réalisé
État	· Travail normatif et structurel	· Développe lois et directives · Commandite la recherche
	· Travail pratique	

L'article 3 met en évidence que ce type de travail marque une étape tardive dans le changement institutionnel, mais l'article 4 montre que celle-ci ne suffit pas à finaliser la transition en termes de pratiques professionnelles. En effet, lorsque la loi heurte la tradition – plus généralement la culture – des professionnels, le changement ne peut être achevé par l'adoption d'une loi à un niveau institutionnel. Les changements sont plus longs à opérer au niveau individuel, et ce, malgré les autres travaux mis en œuvre (sensibilisation, nouvelles normes et solutions techniques, etc.).

P_{3x4} : Le changement de pratiques professionnelles consiste en un changement institutionnel achevé auquel un délai d'adaptation individuel est nécessaire.

3.4. Lien entre réaction à un choc exogène et cultures internes d'innovation et de tradition : croisement 1x4

Les articles 1 et 4 ont en commun de se concentrer sur les comportements des individus, le premier, en ne prenant appui que sur un contexte organisationnel, et le second, en se connectant à l'environnement macrosocial de l'entreprise. Pour croiser ces deux articles, nous avons procédé de deux manières. Tout d'abord, en identifiant l'ensemble des combinaisons différentes rencontrées, puis en regroupant schématiquement ces combinaisons.

D'une part, à partir de la typologie de l'article 1, nous avons classé les entreprises selon leur culture d'innovation et de tradition. D'autre part, à partir des comportements identifiés dans l'article 4, nous avons classé ces mêmes entreprises afin de comprendre si un lien entre le dosage culture d'innovation et culture de tradition d'une part, et la réaction à un choc exogène d'autre part, pouvait exister. Cela contribue à faire émerger 6 croisements différents (voir tableau 17).

Tableau 17 : Groupes de comportements communs issus des articles 1 et 4

	Type	**Comportement face à la loi Labbé**	**Croisements de comportements**
DF	Syncrétiste	Non-respect partiel	Groupe 1
VV	Syncrétiste	Non-respect partiel	Groupe 1
LL	Conservateur	Non-respect partiel	Groupe 4
FP	Traditiovateur	Respect voulu	Groupe 2
OL	Conservateur	Non-respect	Groupe 3
RS	Conservateur	Non-respect	Groupe 3
GA	Traditiovateur	Respect voulu	Groupe 2
CN	Conservateur	Respect contraint	Groupe 5
DG	Traditiovateur	Respect voulu	Groupe 2
PA	Syncrétiste	Non-respect partiel	Groupe 1
RA	Innovateur	Respect voulu	Groupe 6
NO	Conservateur	Respect contraint	Groupe 5
DI	Innovateur	Non concerné (retraité)	/
DA	Traditiovateur	Respect voulu	Groupe 2
CI	Traditiovateur	Respect voulu	Groupe 2

Le groupe 1 montre que les entreprises syncrétistes sont toutes dans un non-respect partiel de la loi. Ils sont en cours d'adaptation. Cela pourrait traduire, selon nous, un désir de s'adapter de ces entreprises qui possèdent une culture d'innovation, tout en étant contraintes par une certaine inertie liée à leur tradition. Cette inertie porte à penser que ces entreprises sont capables d'innover *malgré* la tradition.

Le groupe 2 montre des entreprises qui s'adaptent à la loi intentionnellement, qui se sont appropriées les nouvelles règles du jeu imposées par la loi, et ce, tout en conservant leurs traditions. Cela semble révéler des comportements d'innovation *avec* la tradition : développement de l'écopastoralisme (tradition : berger, innovation : en milieu urbain) [FP], développement de coaching de jardinage écologique (tradition : méthodes de jardinage, innovation : transmission par coaching auprès d'un marché de particuliers) [GA], réadaptation des règles de l'art sur les densités de plantation pour éviter les pesticides (tradition : choix et mode de plantation des végétaux, innovation : densité s'opposant aux règles de l'art) [DG].

Ainsi, une première proposition issue de la fertilisation croisée de l'article 1 et de l'article 4 apparait :

$P_{1x4}1$. Les innovateurs syncrétistes subissent une plus forte inertie de la tradition que d'autres traditiovateurs : l'accumulation qualitative de traditions augmenterait l'inertie.

Dans le cas des entreprises conservatrices, nous pouvons observer trois des quatre comportements identifiés en réaction à la loi. Seul le respect volontaire de la loi n'a pas été identifié. Le non-respect de la loi n'existe que dans ce type d'entreprise (groupe 3), ce qui traduit une certaine myopie de celles-ci face à leur environnement. D'ailleurs, la pérennité de ces entreprises semble fragile : l'entreprise [OL] a connu un chômage partiel, et l'entreprise [RS] s'est retrouvée en liquidation judiciaire en 2017. D'autres entreprises conservatrices cherchent à s'adapter (groupe 4), et d'autres respectent même la loi, mais il s'agit d'un respect contraint, ce qui renvoie à une attitude plutôt réactive que proactive (groupe 5).

$P_{1x4}2$. L'adaptation à des modifications de l'environnement est freinée par la tradition, seulement en l'absence d'innovation.

Enfin, le groupe 6 montre un entrepreneur innovant, respectant la loi avec volonté, et particulièrement proactif face à celle-ci. La tradition ne constitue ni un frein ni un atout dans ce comportement face à la loi.

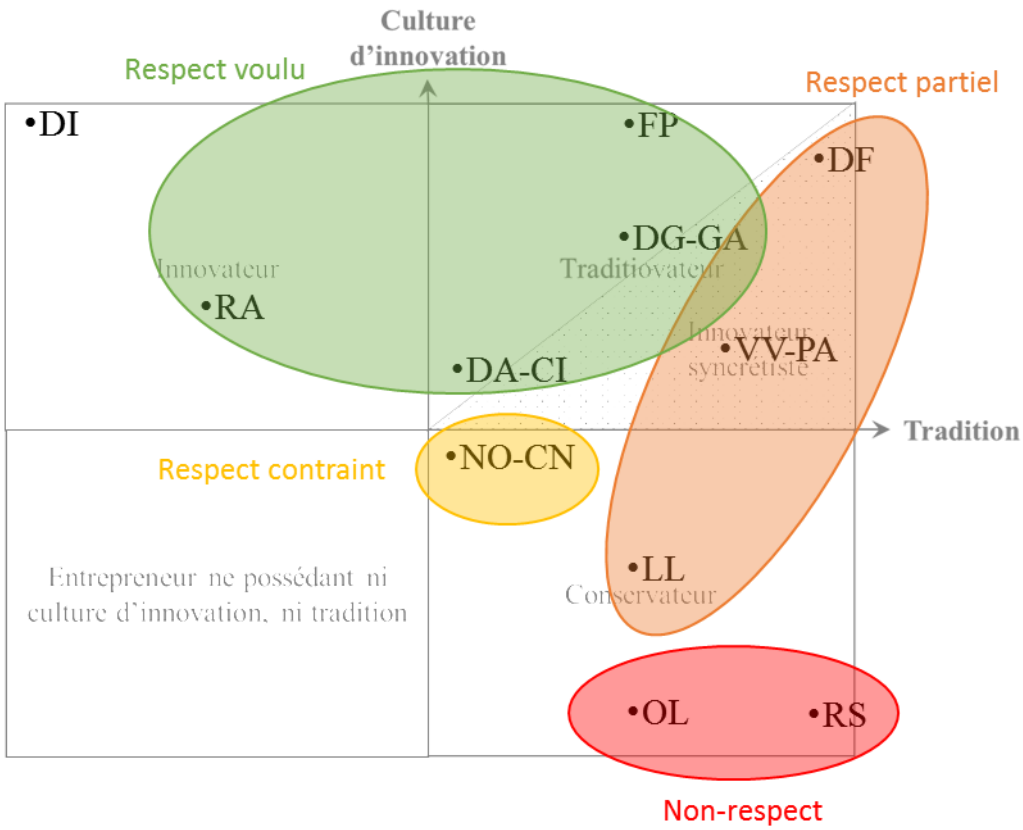
Pris individuellement, l'article 4 distingue les comportements adoptés face à la loi selon le type – l'ancienneté – de la tradition des entrepreneurs. L'attachement à la « tradition du jardin d'antan » plus ancienne, voire l'absence de tradition, semble ainsi plus propice au respect de la loi que la « tradition agricole ».

$P_{1x4}3$. Toutes les traditions ne sont pas compatibles avec une culture d'innovation.

Une autre manière d'étudier le croisement entre ces deux articles est de réaliser une représentation graphique. Pour ce faire, nous avons tout d'abord positionné les différentes entreprises interrogées dans la typologie de l'article 1. Ne s'agissant pas d'un positionnement reposant sur une mesure, les différentes entreprises sont positionnées avant tout relativement les unes par rapport aux autres, en prenant en compte à la fois des faits relatés dans les entreprises, et nos propres interprétations d'éléments observables en entreprise (décoration, matériel utilisé, etc.). Par exemple, en termes de décoration, sont exposés à l'entrée des entreprises photos d'équipes, de famille, tableaux d'arts, photos de projets réalisés plus ou moins anciens, etc. ne véhiculant pas la même image, traditionnelle ou innovante. En termes d'équipement, nous avons pu constater une certaine fracture numérique. Certaines entreprises sont attachées aux catalogues « papier » et font leurs devis à la main, alors que d'autres disposent de matériels informatiques diversifiés, de logiciels variés, voire d'ERP (*Enterprise Resource Planning*), avec des ordinateurs modernes et des tablettes numériques par exemple.

Une fois les entreprises positionnées dans la typologie de l'article 1, nous avons regroupé dans une même aire les entreprises adoptant un comportement similaire face à la loi, ce qui permet d'obtenir la figure suivante :

Figure 43 : Disposition des répondants selon la fertilisation croisée des articles 1 et 4



Cette représentation semble mettre en lumière une corrélation entre, d'une part, un dosage entre culture d'innovation et tradition, et d'autre part, un gradient de respect de la loi – ou plus généralement d'adaptation à l'environnement. Ainsi, lorsque la culture d'innovation prédomine ou équivaut à l'attachement à la tradition, l'adaptation semble être proactive. Au-delà, lorsque la tradition prédomine, l'adaptation semble passer d'une adaptation réactive à une incapacité à s'adapter.

Ainsi, l'article 4 réétudié à la lumière de l'article 1, semble montrer que c'est avant un dosage entre culture d'innovation et attachement à la tradition qui joue sur l'adaptation à l'environnement des entreprises.

P_{1x4}4. Une culture équilibrée entre innovation et tradition ou une culture d'innovation exclusive sont propices à une adaptation à l'environnement.

Conclusion générale

1. Contributions théoriques

Notre thèse, rédigée dans un format par articles, vise à répondre à la question : « comment innover en métier traditionnel ? », à travers le cas des entreprises de paysage. Nous avons identifié la portée de cette problématique à différents niveaux d'analyse, allant d'un niveau individuel jusqu'à un niveau macrosocial. Nous avons questionné le rôle joué par ces différents niveaux d'analyse dans l'innovation produite : le rôle de la demande sociale, du travail institutionnel des différents acteurs du champ organisationnel et de la culture des entrepreneurs, croisant ainsi innovation et tradition. Le tableau 18 récapitule les apports théoriques proposés par les différents articles présentés dans ce manuscrit.

Tableau 18 : Récapitulatif des apports théoriques de chaque article

	Article 1	**Article 2**	**Article 3**	**Article 4**
Titre de l'article	L'innovation en contexte traditionnel : une revue de littérature systématique	Des changements institutionnels pour une agriculture plus durable : le cas du champ organisationnel du paysage	Les illusions perdues de l'arrosage connecté : quand un intermédiaire d'innovation échoue à redynamiser un métier traditionnel	Quand la législation se heurte à la tradition : le cas de la loi Labbé
Questions de recherche	Comment les acteurs évoluant en milieu traditionnel peuvent-ils innover ? Comment les caractériser ?	Comment le changement institutionnel dans le paysage a-t-il été rendu possible ? En quoi cet exemple de changement institutionnel peut-il éclairer le monde agricole ?	Quel rôle l'intermédiaire d'innovation a joué dans l'échec de projet d'innovation high-tech en métier traditionnel ?	Comment les entreprises traditionnelles peuvent-elles réagir face à l'apparition d'une loi perturbant leurs valeurs professionnelles ?
Cadre théorique	Innovation et tradition	Travail institutionnel	Intermédiaire d'innovation	Tradition et tétranormalisation
Méthodologie	Revue de littérature systématique conduisant à l'analyse de 98 articles	13 actions d'immersion dans le champ organisationnel, 26 entretiens semi-directifs	15 semaines d'observation participante, 8 entretiens semi-directifs	111 articles de presse professionnelle, 18 entretiens semi-directifs
Contributions théoriques	Réalisation d'une typologie dynamique de	Apport d'éclairages sur le travail	Contribution à la gestion de la tradition par un	Identification de différents

	profils d'entrepreneurs en milieu traditionnel, Identification de 9 gaps théoriques et développement d'un agenda de recherche lié.	institutionnel en contexte agricole (nature, importance, etc.), Identification de leviers permettant de favoriser le changement institutionnel.	intermédiaire d'innovation au cœur d'un projet high-tech.	comportements en réponse à la loi, Identification d'éléments permettant de comprendre, voire prédire, ces comportements.

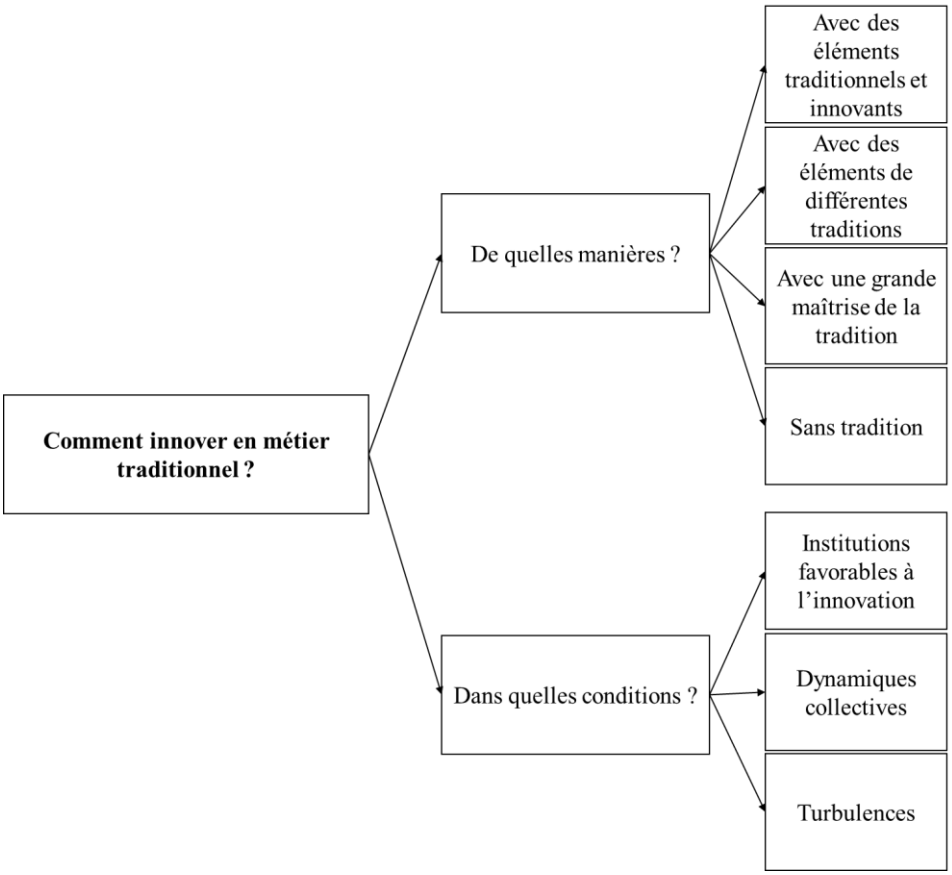
Pour conclure ce travail, il nous semble fondamental d'apporter une réponse explicite à la question posée.

En réalité, poser une question en « Comment ? » renvoie à la compréhension de deux éléments différents : d'une part, la manière, c'est-à-dire « comment procéder ? », et d'autre part les conditions nécessaires, c'est-à-dire « comment favoriser ? ».

Tout d'abord, la réponse que nous apportons à la manière concerne en particulier les ingrédients nécessaires au développement de l'innovation dans ce type de contexte. Grâce à une revue approfondie de la littérature, nous avons vu qu'elle pouvait se faire avec, malgré ou sans tradition. Innover avec la tradition consiste à utiliser la tradition comme une ressource, combinée avec d'autres éléments, de natures traditionnelle ou innovante ; il s'agit d'*Innovation Through Tradition*. Les métiers de bouche illustrent particulièrement ces différentes combinaisons possibles : combinaison inédite d'ingrédients issus de traditions différentes – ce comportement est dit syncrétiste, ou combinaison d'ingrédients traditionnels mis en œuvre avec des méthodologies nouvelles de cuisine moléculaire par exemple. La tradition peut également constituer une innovation en elle-même en étant redécouverte et réinterprétée dans un contexte spatiotemporel nouveau : il peut s'agir de traditiovation ou d'invention de traditions. Innover malgré la tradition est également une autre alternative. La culture traditionnelle peut freiner l'innovation en induisant une certaine myopie et une certaine inertie, mais elle peut également servir l'innovation. Dans ce cas, la maîtrise de la tradition est l'ingrédient à l'origine de l'innovation. À partir de cette maîtrise, particulièrement remarquable dans les savoir-faire artisanaux, de nouveaux développements sont possibles : le sur-mesure, la créativité dans la conception, etc. L'innovation en métier traditionnel peut, enfin, se passer d'éléments traditionnels. Des entrepreneurs ou salariés venus dans le métier de façon tardive font fi des traditions en place, et innovent sans contraintes. Il s'agit d'innovateurs « libérés » du poids de la tradition du métier, capables de proposer des innovations de rupture, qui sont souvent difficiles à diffuser sur le marché traditionnel visé.

La réponse que nous pouvons apporter aux conditions favorables à l'innovation en métier traditionnel concerne des leviers extérieurs à l'innovation à proprement parler, mais vise plutôt à éclairer des contextes favorables. Tout d'abord, un contexte institutionnel favorable à l'innovation se composant d'acteurs menant des travaux institutionnels en faveur du développement de l'innovation : organisation de concours, pédagogie, désacralisation, etc. La culture d'innovation présente à un niveau institutionnel peut ainsi être distillée chez des entrepreneurs individuels, qui seront plus aptes à innover. Ce contexte peut permettre, notamment, de mettre en place des projets collectifs, comme dans le cas du projet d'arrosage intelligent étudié. Une dynamique collective peut ainsi s'avérer nécessaire pour permettre l'innovation en métier traditionnel. Enfin, un dernier levier contextuel identifié dans ce travail doctoral concerne la présence de turbulences dans l'environnement. Ces turbulences peuvent être vécues comme des chocs qui bousculent le métier et qui remettent en question ses traditions, favorables au développement d'innovations. La turbulence étudiée dans notre travail était la mise en place d'une loi heurtant la tradition de certains professionnels. La figure 44 récapitule les réponses que nous apportons à la question générale de la recherche posée.

Figure 44 : Comment innover en métier traditionnel ?



Notre travail de thèse s'achève enfin sur la discussion de nos différents travaux entre eux et avec la littérature, permettant ainsi de proposer des éléments de contributions additionnels, qui méritent des développements complémentaires, et dont nous reparlerons dans les voies de recherche développées ci-après.

2. Implications managériales

Dans cette partie, les implications managériales présentées sont à la fois issues des découvertes de nos travaux, mais sont tirées également de travaux très éclairants d'autres auteurs. Cette partie s'adresse à tout entrepreneur, quel que soit son métier et son rapport actuel à la tradition, mais également aux acteurs institutionnels qui chercheraient à mener un travail institutionnel visant la régénération d'industries matures ou la promotion de traditions.

2.1. Instrumentaliser la tradition pour améliorer la performance de l'entreprise

La tradition est une ressource qui permet de créer et de capter de la valeur (De Massis et al., 2016 ; Savino et al., 2016). La particularité de cette ressource est qu'elle peut être à la fois abordable, car gratuite (Messeni Petruzzelli, Albino, 2012), mais également difficilement accessible. Particulièrement idiosyncrasique, elle se transmet à des « initiés privilégiés » (Polge, 2003), se caractérisant comme des membres d'une communauté, d'une famille, d'une localité, restreintes par définition.

Pour des entreprises qui possèdent leurs traditions en interne, il s'agit de mieux exploiter cette ressource pour la rendre plus productive, et surtout mieux la valoriser. En effet, la tradition inscrit dans des systèmes de croyances et d'actions dont les individus n'ont pas toujours conscience. Pour ces entrepreneurs, l'enjeu est donc d'identifier leurs traditions afin de les reconnaître comme des ressources et d'en faire des atouts stratégiques pour innover, pour coopérer et pour communiquer. Une fois identifiées, il peut être intéressant de s'approprier la paternité de ces traditions, en recourant à des moyens de patrimonialisation de celles-ci par l'entreprise : musées, écoles de transmission des savoir-faire, etc. (Messeni Petruzzelli, Albino, 2012).

Pour des entreprises qui ne possèdent pas de traditions en interne, il peut alors s'agir d'explorer pour découvrir ou redécouvrir des traditions internes oubliées, des traditions locales, ou des traditions de métier afin d'augmenter leur stock de ressources. L'acquisition de ces traditions peut passer par un développement interne, par un apprentissage (formation, partage avec les

anciens, recherche d'archives, etc.) ou l'embauche de nouvelles recrues possédant ces traditions, ou un développement externe, en se rapprochant d'entreprises possédant les traditions recherchées en interne (coopération, acquisition, etc.) comme le suggèrent Della Corte et al. (2018). Ce type de stratégie, avec acquisition de traditions extérieures à l'entreprise, semble difficile à percevoir pour les consommateurs lorsqu'une entreprise assume déjà une image innovante. Ce n'est cependant pas impossible, certains attributs, comme le packaging ou sur la personnalité véhiculée par l'entreprise pouvant y contribuer (Gorgoglione et al., 2018).

La façon d'instrumentaliser la tradition dépend également de l'industrie et du marché. Lorsque les traditions conduisent à la maturité d'un métier, ou qu'elles se heurtent à des évolutions de l'environnement, c'est le moment de régénérer ces traditions en les adaptant, en les faisant évoluer, en les combinant, etc., comme dans le cas de bon nombre d'entrepreneurs du paysage qui ont su voir dans la loi Labbé une fenêtre d'opportunité pour faire évoluer leurs pratiques et se tourner vers une autre tradition de métier (article 4). Dans une industrie mature, où le marché historique est traditionnel, la tradition peut alors être instrumentalisée pour rendre l'innovation plus acceptable et éviter des ruptures sources d'échecs (Celhay, Cusin, 2011 ; Detchenique, Joffre, 2012). L'innovation par combinaisons permet de conserver un aspect traditionnel pour des produits innovants par exemple, le choix de la conservation des bons attributs de tradition étant garant du succès de ces innovations (Gorgoglione et al., 2018). Le packaging traditionnel semble d'ailleurs, pour les produits, un bon moyen pour innover sur le contenu sans que la tradition perçue par le consommateur ne soit altérée (Gorgoglione et al., 2018 ; Pantin-Sohier et al., 2015). Outre la combinaison, la traditiovation permet également de répondre aux attentes d'un marché traditionnel. Dans le cas du paysage confronté à la loi Labbé (voir chapitre 8), la redécouverte de la tradition du jardin d'antan a amené à réintroduire un éventail de pratiques oubliées qui a permis de répondre aux attentes plus écologiques de la société. Enfin, la tradition augmente la valeur perçue par le consommateur et permet la mise en place de stratégies de différenciation par le haut, comme le suggérait déjà Gille (1978, p. 1101) : « *Les consommateurs eux-mêmes, engagés pourtant dans le système de consommation de masse, favorisent la persistance du système artisanal en accordant de hauts prix à tout ce qui rappelle l'agriculture d'autrefois ; vins fins, volailles "de ferme", lait "cru"* ». L'industrie mature se caractérise par une concurrence accrue et des prix de vente faibles, mais si la tradition est valorisée, elle peut représenter un véritable avantage concurrentiel. Ainsi, la tradition est une ressource clé du luxe à la française et, bien utilisée, en choisissant les bons attributs, elle peut être la base d'un renouveau stratégique dans des industries matures. Mais la tradition peut

également s'avérer un outil formidable pour déjouer le cycle de vie d'une industrie puisque sa notoriété peut permettre l'internationalisation. La tradition à un endroit et à un moment donné semblera novatrice dans un autre contexte au même moment, ce marché n'ayant pas été impliqué dans la chaîne de transmission. Cette implication managériale est d'autant plus vraie dans le cas d'entreprises implantées dans des pays de tradition, comme la France, qui développent une certaine aura à l'étranger, et qui relèvent d'une présence presque magique (Fouquier, 2011). Les stratégies de tradition peuvent ainsi consister à innover avec ses traditions, et développer de nouveaux marchés, soit par la différentiation par le haut, grâce à un plan de communication adéquat et une augmentation des prix, soit par l'internationalisation. Par exemple, la loi Labbé rend obsolète les traditions agricoles du paysage en France (article 4). Un entrepreneur qui a capitalisé sur ses compétences et ses connaissances pendant de nombreuses années pourra se tourner vers des pays moins règlementés pour poursuivre son activité selon ses traditions.

Dans une industrie non traditionnelle, jouer sur la tradition est tout aussi profitable. Tout d'abord, le marketing de la tradition rassure les consommateurs, comme c'est le cas du *retro-branding* par exemple, qui joue sur les nostalgies traditionnelle et transgénérationnelle (Kessous, Roux, 2012). Communiquer sur la tradition participe à la réassurance du consommateur désenchanté et en perte de confiance en réduisant son anxiété face à un avenir incertain, en répondant à sa nostalgie, et en le réconfortant dans des modèles établis. Mais, nombre d'auteurs en marketing décrivent les consommateurs contemporains comme autant d'individus en recherche d'expériences extraordinaires (par exemple, Pine, Gilmore, 1999 ; Hetzel, 2002 ; Roederer, 2012 ; Antéblian et al., 2013). Là encore, la tradition peut donner le sentiment de voyager dans le temps, et les enseignes peuvent jouer sur l'obsolète et l'anachronique. Enfin, la tradition renvoie souvent une image préindustrielle, antérieure à la consommation de masse et à ses conséquences néfastes sur les écosystèmes. Les traditions semblent ainsi constituer de bonnes bases de savoirs et savoir-faire à adopter et sur lesquels communiquer pour mettre en œuvre des stratégies de développement durable. Cet aspect est particulièrement saillant dans notre travail, puisque le retour à la tradition du jardin d'antan conduit à des pratiques considérées comme plus écologiques, car moins polluantes pour les sols et réduisant les risques sanitaires pour les agents.

2.2. Renforcer la culture d'entreprise et valoriser son identité

La typologie de profils décrite dans l'article 1 offre aux entrepreneurs une grille de lecture pouvant leur permettre de se positionner par rapport à leur environnement concurrentiel. Se comparer aux autres permet aux entrepreneurs de relever les similarités qui les intègrent dans une communauté, et à la fois remarquer les spécificités qui rendent l'entreprise unique (Zarca, 1988). Ce comparatif permet d'orienter l'identité de l'entreprise sur sa tradition et son innovation par rapport aux autres. L'entrepreneur peut choisir de s'inscrire comme légitime dans un métier, en revendiquant le respect de règles de l'art traditionnelles et partagées au sein de la communauté par exemple, mais il peut tout autant assumer sa singularité en valorisant une identité unique.

Valoriser une identité traditionnelle auprès du marché, peut, comme nous l'avons vu précédemment, s'avérer être un bon moyen d'améliorer la performance de l'entreprise. La communication commerciale est alors un atout majeur de ce type de stratégies. Mais valoriser une identité en interne peut également avoir des implications en termes de ressources humaines. La clarification de l'identité peut jouer un rôle dans le management du personnel, pour justifier certains modes d'organisation ou pratiques remettant en cause les routines organisationnelles ou la légitimité au sein d'une communauté, et ainsi leur donner du sens. Si l'identité est bien communiquée aux équipes, le sentiment d'appartenance véhiculé par l'identité partagée (Shils, 1981 ; Zarca, 1988) sera renforcé. Pour ce faire, l'entreprise doit être capable de raconter et revendiquer une histoire cohérente autour de la tradition de l'entreprise et qui fasse sens pour tous. Ce *storytelling* peut passer par une reconstitution *a posteriori*, voire une réinvention (Hobsbawm, 2013), et permet de stimuler un imaginaire collectif propice à la cohésion des équipes.

Enfin, il ne suffit pas de définir une identité, mais il s'agit également de la conserver en transmettant les valeurs, savoir-être, savoirs et savoir-faire traditionnels associés à tous les salariés, et ce, dès leur arrivée dans l'entreprise.

2.3. Favoriser l'ouverture et les connexions

N'envisager la tradition que sous un prisme positif consiste à alimenter l'optimisme italien déjà décrit, lequel a tendance à valoriser la tradition auprès des entrepreneurs sans réelle mise en garde. En effet, le problème que la tradition soulève est qu'elle peut devenir autoritaire et aveuglante, et que les entrepreneurs peuvent développer une résistance au changement telle

qu'elle inhibe l'adaptation à l'environnement. Il ne nous semble donc pas pertinent de conseiller des stratégies de tradition sans mettre en garde sur la nécessité d'ouverture des entreprises vers l'extérieur pour éviter l'isolement.

L'entreprise qui opte pour un maintien ou un apport de la tradition dans sa stratégie se doit de mettre en œuvre des processus lui permettant d'identifier les menaces de l'environnement, pour pouvoir réagir et éviter la dérive stratégique. Il peut s'agir, classiquement, de dispositifs de veille stratégique tels que l'étude régulière de la presse professionnelle ou la participation à des salons professionnels. L'entreprise peut également passer par des réseaux de professionnels. L'article 3 a permis de mettre en évidence l'importance du collectif en tant que levier permettant de contrer la culture plutôt conservatrice du monde agricole. Les réseaux entre pairs, gérés par exemple par les syndicats professionnels, mais également avec d'autres acteurs du champ organisationnel, instituts de recherche, fournisseurs, écoles, etc. sont de bons moyens de rester attentif aux évolutions de l'environnement. Des réseaux d'entrepreneurs locaux, non spécifiques à un métier, permettent de prendre la mesure des enjeux territoriaux.

Favoriser l'ouverture de l'entreprise et les connexions avec d'autres industries est un bon moyen également de promouvoir l'innovation syncrétiste (article 1) en recrutant, comme le suggèrent Celhay et Cusin (2011), des salariés venant d'autres industries connexes pour éviter cet effet de vase clos et apporter de la pluridisciplinarité. Une complémentarité des profils est aussi permise par la diversité des origines ethniques et générationnelles. Enfin, l'ouverture de l'entreprise passe également par la curiosité de son entrepreneur pour d'autres traditions.

Pour participer à la promotion des traditions de métiers territorialisés, les acteurs institutionnels pourraient promouvoir les connexions entre acteurs traditionnels en créant des technopôles de traditions, des « *tradipôles* », tournés non pas vers l'innovation, mais vers le retour collectif à plus de traditions adaptables au présent.

2.4. Développer de nouvelles compétences associées

Instrumentaliser la tradition dans une stratégie d'entreprise et sur la base d'une identité revendiquée, tout en restant ouvert et connecté requiert un certain nombre de compétences que l'entreprise devra acquérir. La tradition, parce qu'elle nécessite une adaptation au présent pour être réellement instrumentalisée, conduit à l'innovation par combinaison, qui nécessite, pour tous, des capacités combinatoires (Kogut, Zander, 1992) et de la créativité entrepreneuriale (Della Corte et al., 2018).

En ce qui concerne les entrepreneurs traditionnels spécifiquement, la formation à la stratégie et à la communication semble nécessaire pour tirer le meilleur parti de ses traditions et pour pouvoir les employer comme des ressources véritablement distinctives et adaptables au présent. Lorsqu'ils sont dans des industries ou des métiers matures, dans lesquels l'innovation est souvent sacralisée, l'initiation au management de l'innovation – et de la tradition – est nécessaire pour permettre cette adaptation des traditions. À ce titre, des politiques incitatives en matière d'innovation à l'attention des entrepreneurs traditionnels pourraient s'avérer être des leviers d'action favorables.

Pour les entrepreneurs non traditionnels qui cherchent à s'inscrire dans des stratégies d'innovation, le développement de capacités ITT (De Massis et al., 2016) est nécessaire pour découvrir des traditions et se les réapproprier pour qu'elles soient utiles dans le cadre des activités de l'entreprise.

L'acquisition de ces compétences peut se faire par le biais de la formation proposée aux professionnels, à l'image de l'UNEP ou de Plante & Cité qui proposent des journées de formation aux entrepreneurs ou par l'intermédiaire des nouveaux recrutements. Mais l'acquisition peut également se faire par le biais de consultants spécialisés. Notre article 3 a d'ailleurs permis de mettre en évidence l'importance de l'accompagnement pour lever les résistances au changement. Enfin, les coopérations peuvent permettre d'accéder aux compétences non détenues en interne, ce qui conforte l'idée selon laquelle les réseaux d'entrepreneurs sont particulièrement importants pour pouvoir mettre en œuvre ce type de stratégie.

Pour les institutions, la typologie offerte par l'article 1 peut être utilisée comme une segmentation d'entrepreneurs, permettant d'adapter les actions de formation et d'accompagnement, afin qu'elles soient les plus ciblées et appropriées possibles.

3. Limites et voies de recherche

Notre premier article a été l'occasion d'élaborer un agenda de recherche précis au sujet de l'innovation en contexte traditionnel à partir des gaps identifiés dans la littérature. Dans cette partie, les voies de recherche proposées sont davantage liées aux lacunes identifiées de notre travail. En effet, malgré la complémentarité des articles proposés et le travail périphérique permis par l'introduction et la discussion générales de la thèse, notre travail présente des limites qui ouvrent des voies de recherche intéressantes à développer dans de futurs travaux.

D'un point de vue empirique, nous n'avons étudié qu'un seul métier, et son champ organisationnel correspondant. Ce type d'approche présente l'intérêt d'une compréhension en profondeur des phénomènes idiosyncrasiques mais rend difficile sa transférabilité. Le métier du paysage présente de nombreuses caractéristiques.

Tout d'abord, le terrain étudié tire son originalité du fait qu'il s'agit d'une activité de service. Les travaux recueillis traitant de la tradition en sciences de gestion se concentrent habituellement sur les produits qui possèdent une matérialité, et ainsi certaines caractéristiques que les activités de service n'ont pas, comme le packaging (Gorgoglione et al., 2018 ; Pantin-Sohier et al., 2015). Il serait ainsi profitable de questionner les différences entre la tradition liée aux services et celle liée aux produits tangibles. Il serait ainsi intéressant de diversifier les métiers traditionnels étudiés.

Par ailleurs, le terrain étudié s'inscrit dans un contexte socio-historique précis. L'étude a été réalisée en France, pays d'héritage judéo-chrétien, entre les années 2014 et 2018, auprès d'individus qui travaillent dans les métiers du paysage. Aussi, la doctorante est issue de ce même contexte, étant française et ayant été formée aux métiers du paysage entre 2009 et 2014. Lorsque, dans ce manuscrit, nous traitons la question de la tradition, cela renvoie au passé, et à l'inverse, l'innovation renvoie au futur. Cette appréhension tient de notre perception du flot temporel, lequel dépend des individus et des cultures (Mosakowski, Earley, 2000). Notre vision du temps est chronologique, c'est à dire que le passé est révolu, le présent en train de s'échapper et le futur à construire. Les sociologues et anthropologues parlent aussi d'une vision linéaire du temps (Lenclud, 1987 ; Aubert, Roux-Dufort, 2003 ; Valeri, 1996), irréversible, qui peut se traduire comme une ligne droite qui pointe vers l'avenir. Cette vision du temps est caractéristique de la société moderne occidentale (Gui Ekwa, 1995). D'autres visions du temps, comme la vision cyclique par exemple, permettraient d'envisager la question de la tradition sous un prisme d'étude bien différent. Dans la vision cyclique du temps, les évènements survenus sont amenés à se répéter. Cette vision ancienne, qui préfère l'alternance des saisons, des jours et des nuits, et le renouvellement des générations à la succession et à l'accumulation des journées ou des années, est toujours partagée par les sociétés « traditionnelles ». C'est une vision qui se concentre sur une reproduction du passé. Les ancêtres sont élevés comme des modèles et le progrès est ignoré (Gui Ekwa, 1995). Conscients de cette limite, à la fois dans la perception du chercheur mais également dans celle de ses répondants, nous pensons que des collaborations avec des chercheurs d'autres cultures pourraient être profitables pour élargir la compréhension du phénomène, qui pourrait également être couplées à des choix de terrains

inscrits dans d'autres culture du temps, principalement en Asie orientale et en Afrique. Un autre aspect de contexte socio-historique relève du régime d'historicité de notre société, qui semble, pour certains historiens, en cours d'évolution. Pour Schiele (2002b), nous entrons dans une crise du temps, un temps de l'indifférence envers le passé et le futur, les individus se concentrant de plus en plus sur l'instant présent. Le bonheur est dans le futur pour ceux qui ont confiance en l'avenir et s'inscrivent dans le progrès, alors qu'il se trouve dans le passé pour le technocritique désenchanté par la Modernité : « *Comme si le présent, celui du capitalisme financier, de la révolution de l'information, de la globalisation, mais aussi de la crise ouverte en 2008, absorbait en lui les catégories (devenues plus ou moins obsolètes) du passé et du futur. Comme si, devenu lui-même son propre horizon, il se muait en un présent perpétuel* » (Hartog, 2013, p. 292). Cette évolution, quelle qu'en soit l'ampleur, questionne la place des traditions dans notre société et nous interpelle sur le rôle qu'elles joueront demain : assisterons-nous à une demande encore croissante des traditions ? Ou, au contraire, assisterons-nous à un désintérêt collectif ? Alors que les traditions se transmettent de générations en générations, quel sera l'impact sur le maintien des traditions de l'arrivée de la « nouvelle génération silencieuse » identifiée par les sociologues, ou génération Z, qui baigne dans les hautes-technologies depuis sa naissance ?

Au niveau du métier étudié, celui-ci s'inscrit aussi dans un contexte socio-historique particulier, puisque nous avons identifié à la fois sa maturité et son actualité mouvementée. Il s'agit de se questionner sur le rôle de cette maturité et des turbulences vécues dans l'intérêt porté à l'innovation dans ce métier. En aurait-il été de même sans les chocs réglementaires, économiques et identitaires perçus dans l'environnement ? Étudier d'autres métiers plus ou moins émergents ou matures, plus ou moins traditionnels, aux environnements plus ou moins turbulents serait un moyen pertinent pour mieux comprendre les motivations contextuelles vis-à-vis de la tradition et de l'innovation. Des *gaps* importants restent notamment à couvrir sur l'artisanat, sur l'origine et l'évolution de leurs traditions, la façon dont les savoirs tacites sont transmis d'une génération à une autre, et sur le lien entre leur performance et le transfert de traditions (Manfredi Latilla et al., 2018).

Ainsi, comme nous venons de le réexpliquer, notre étude porte sur un terrain d'étude unique. Nous avons étudié le rôle joué par la tradition de métier dans l'innovation des entrepreneurs du paysage, ce qui est une limite forte. En effet, nous avons vu que la tradition pouvait se transmettre dans d'autres milieux, comme la famille ou le territoire. D'autres études pourraient profitablement porter sur l'un de ces autres moyens de transmission, ou en les étudiant par

dyades, comme nous l'avons déjà suggéré dans notre agenda de recherche de l'article 1. La sociologie a fait le constat de la diminution des transmissions culturelles au sein de la famille due à l'augmentation des séparations des parents, la multiplication des écrans dans le foyer, etc. (voir, par exemple, Galland, 2006 ; Henri-Panabière, 2010). À l'heure où certains modes de transmission s'érodent, comme celui de la famille, et où de nombreux métiers artisanaux tendent également à disparaître, il semble nécessaire de trouver les meilleures alternatives pour transmettre les traditions et éviter de ne perdre définitivement des ressources qui, comme nous l'avons vu, sont précieuses pour les sociétés et les entreprises. Certaines traditions, de par leur contenu ou leur mode de transmission, s'épuisent car elles se bornent, encore aujourd'hui, au genre. Certaines associations, intimement liées aux religions, sont propices aux transmissions des traditions mais restent exclusivement masculines. D'autres encore, tirant leurs origines du patriarcat, ne se transmettent qu'entre femmes, comme les recettes de grand-mère ou les tours de main en cuisine, etc. S'intéresser à d'autres modes de transmission, comme la patrimonialisation par exemple, même si elle paralyse l'évolution des traditions, peut en permettre une certaine conservation. Le rôle des réseaux sociaux dans ces transmissions pourrait également être une piste intéressante à développer.

Une autre limite de notre travail réside dans le fait que la méthodologie employée soit qualitative. Ainsi, il est difficile de prévoir les réelles retombées des stratégies de tradition. Aucune mesure ne permet à ce jour d'évaluer les performances économiques de telles stratégies, même si l'approche par étude de cas de nombreux auteurs (De Massis et al., 2016 ; Messeni Petruzzelli, Albino, 2012 ; Messeni Petruzzelli, Savino, 2014, par exemple) semble confirmer le succès qu'elles sont capables d'apporter. Pour notre part, nous avons mis en évidence dans l'article 4, la valeur écologique que la tradition pouvait apporter grâce au développement des méthodes alternatives à partir de la tradition du jardin d'antan, mais, encore une fois sans mesures, ni de la valeur environnementale créée, ni de la valeur perçue. Enfin, parce que la tradition peut constituer un bien commun de nature gratuite, elle peut être envisagée comme une ressource clé pour l'innovation frugale, voire l'innovation inverse, qui consiste à transférer vers le Nord des innovations frugales du Sud (Haudeville, Le Bas, 2016). Dans notre contexte occidental, les stratégies de tradition par différenciation par le haut semble les plus adaptées, mais la tradition offre aussi, de par son accessibilité économique, la possibilité de s'insérer dans des innovations low-cost, éthiques puisqu'inclusives des populations les plus démunies. Tous ces aspects, économiques, écologiques et éthiques pourraient faire l'objet de recherches

intéressantes permettant de prendre toute la mesure de la tradition dans des stratégies de développement durable.

Enfin, comme nous l'avons mis largement en avant dans les implications managériales, maîtriser innovation et tradition requiert de nombreuses compétences et des ressources que de petites entreprises, comme des TPE dans le cas du paysage, ne peuvent pas toujours acquérir. Della Corte et al. (2018) parlent d'innovation ouverte lorsque des entreprises coopèrent pour partager innovation et tradition. Nous pensons que tous les mécanismes d'innovation ouverte (*open innovation*) pourraient être mis à contribution pour innover par la tradition, tant les processus d'*outside-in* pour intégrer des connaissances, d'*inside-out* pour les exporter, que les processus couplés qui mettent en place des alliances avec des acteurs complémentaires (Gassmann, Enkel, 2004). Cela requerrait le développement de recherches sur l'emploi de ces différents processus dans la mise en œuvre de stratégies de tradition. Ce dernier aspect remet en question un moyen de préservation de l'avantage concurrentiel largement employé dans les contextes traditionnels : le culte du secret.

RÉFÉRENCES

ADNER, Ron, 2017. Ecosystem as Structure: an Actionable Construct for Strategy. In : *Journal of Management*. 2017. Vol. 43, n° 1, p. 39‑58.

AIMÉ, Magali et OUTIN, Edmond, 2010. *La France conviviale : Guide des confréries gastronomiques et sociétés gourmandes*. Paris : Editions Devry.

ALIAGA-ISLA, Rocío et RIALP, Alex, 2013. Systematic review of immigrant entrepreneurship literature: previous findings and ways forward. In : *Entrepreneurship & Regional Development*. 2013. Vol. 25, n° 9‑10, p. 819‑844.

ALLARD-POESI, Florence, 2003. Coder les données. In : GIORDANO, Yvonne, *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Colombelles : Editions EMS. p. 245‑290.

ALLARD-POESI, Florence et MARÉCHAL, Garance, 2014. Construction de l'objet de la recherche. In : THIETART, Raymond-Alain, *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod. p. 47‑75.

ALLARD-POESI, Florence et PERRET, Véronique, 2014. Fondements épistémologiques de la recherche. In : *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod. p. 14‑46.

ALTER, Norbert, 2010a. *Donner et Prendre : la coopération en entreprise*. Paris : La Découverte.

ALTER, Norbert, 2010b. *L'innovation ordinaire*. Paris : Presses Universitaires de France.

AMBLARD, Laurence et DÉPRÉS, Christophe, 2011. La filière paysage en milieu rural. In : *Analyses économiques du paysage*. S.l. : Editions Quæ. Update Sciences & Technologies. p. 256.

ANDERSON, Rolph E., 1973. Consumer dissatisfaction: The effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. In : *Journal of Marketing Research*. 1973. Vol. 10, n° 1, p. 38‑44.

ANNA, Holmquist, MATS, Magnusson et MONA, Livholts, 2019. Reinventing tradition: Exploring the creation of new meaning through innovations involving craft-based design. In : *Creativity and Innovation Management*. 2019. Vol. 28, n° 1, p. 124–137.

ANTÉBLIAN, Blandine, FILSER, Marc et ROEDERER, Claire, 2013. L'expérience du consommateur dans le commerce de détail. Une revue de littérature. In : *Recherche et Applications en Marketing*. 2013. Vol. 28, n° 3, p. 84‑113.

APCE, 2012. Paysagistes-conseils de l'Etat. In : *Association des paysagistes conseils de l'Etat* [en ligne]. 2012. [Consulté le 12 décembre 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.paysagistes-conseils.org/.

ARTHUR, Brian, 1989. Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-in by Historical Events. In : *Economic Journal*. 1989. Vol. 99, n° 394, p. 116‑131.

ASSELINEAU, Alexandre, 2010. Quand un «cas d'école» d'innovation stratégique est un échec... In : *Revue Française de Gestion*. 2010. Vol. 4, n° 203, p. 71‑83.

ASSELINEAU, Alexandre et CROMARIAS, Anne, 2011. Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un « milieu » ? Une réflexion à partir du contre exemple de la coutellerie thiernoise. In : *Management & Avenir*. 2011. Vol. 10, n° 50, p. 137‑115.

ASSENS, Christophe, 2003. Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances. In : *Management international / International Management / Gestión Internacional*. 2003. Vol. 7, n° 4, p. 49‑59.

AUBERT, Nicole, 2009. *Le culte de l'urgence : La société malade du temps*. Champs Essais. Paris : Flammarion.

AUBERT, Nicole et ROUX-DUFORT, Christophe, 2003. *Le culte de l'urgence: la société malade du temps*. Paris : Flammarion.

AVENIER, Marie-José et GAVARD-PERRET, Marie-Laure, 2012. Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In : *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Montreuil : Pearson France. p. 11‑62.

AVENIER, Marie-José et THOMAS, Catherine, 2015. Finding one's way around various methodological guideline for doing rigorous cas studies: A comparison of four epistemological frameworks. In : *Systèmes d'Information & management*. 2015. Vol. 20, n° 1, p. 61‑98.

AVLONITIS, George J. et SALAVOU, Helen E., 2007. Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. In : *Journal of Business Research*. 2007. Vol. 60, n° 5, p. 566‑575.

BARGUES, Émilie, 2013. Les pratiques de socialisation des petites entreprises françaises: une approche configurationnelle. In : *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*. 2013. Vol. 26, n° 3‑4, p. 63‑88.

BATTISTELLA, Cinzia, DE TONI, Alberto F. et PILLON, Roberto, 2016. Inter-organisational technology/knowledge transfer: a framework from critical literature review. In : *The Journal of Technology Transfer*. 2016. Vol. 41, n° 5, p. 1‑40.

BAUMARD, Philippe, DONADA, Carole, IBERT, Jérôme et XUEREB, Jean-Marc, 2014. La collecte des données la gestion de leurs sources. In : THIETART, Raymond-Alain, *Méthodes de recherche en Management*. Paris : Dunod. p. 261‑296.

BAUMARD, Philippe et IBERT, Jérôme, 2014. Quelles approches avec quelles données. In : *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod.

BÉGIN, Lucie et CHABAUD, Didier, 2010. La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale. In : *Revue française de gestion*. 2010. Vol. 200, n° 1, p. 127‑142.

BÉJEAN, Mathias, 2007. Vers un management stratégique des fonctions de conception dans les entreprises artistiques : le cas de la création de jardins. In : *XVIème Conférence de l'AIMS*. Montréal : s.n. 2007.

BÉJEAN, Mathias, 2008. *Le management des entreprises à prestations artistiques: activités de conception, régimes de signification et potentiel de croissance*. Paris : École Nationale Supérieure des Mines de Paris.

BÉJEAN, Mathias et GAND, Sébastien, 2010. The odyssey of ”alternative firms”: new organizational propositions from a case-study. In : *European Academy of Management*. Rome : s.n. 2010.

BÉLIS-BERGOUIGNAN, Marie-Claude et SAINT-GES, Véronique, 2009. Quelle trajectoire environnementale pour la viticulture ? L’exemple du vignoble girondin. In : *Revue d’Économie Régionale & Urbaine*. 2009. Vol. 3, p. 491‑516.

BEN MAHMOUD-JOUINI, Sihem, BLOCH, Alain et MIGNON, Sophie, 2010. Capacités d’innovation des entreprises familiales pérennes. Proposition d’un cadre théorique et méthodologique. In : *Revue française de gestion*. 2010. Vol. 1, n° 200, p. 111‑126.

BEN MAHMOUD-JOUINI, Sihem et MIGNON, Sophie, 2009. Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité: contribution au concept d’innovation prudentielle. In : *Management international / International Management / Gestión Internacional*. 2009. Vol. 14, n° 1, p. 25‑41.

BEN MAHMOUD-JOUINI, Sihem et MIGNON, Sophie, 2012. Innovation : comment réconcilier orientation entrepreneuriale et prudence patrimoniale ? In : BLOCH, Alain, KACHANER, Nicolas et MIGNON, Sophie, *La stratégie du propriétaire: Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise*. Village Mondial. Montreuil : Pearson Education France. p. 89‑104.

BEN MAHMOUD-JOUINI, Sihem et MIGNON, Sophie, 2016. L’ambidextrie des entreprises familiales: comment concilier orientation entrepreneuriale et stratégie de pérennité ? In : *Finance Contrôle Stratégie*. 2016. Vol. 19, n° 1, p. 19‑38.

BEN SLIMANE, Karim et LECA, Bernard, 2010. Le travail institutionnel: origines théoriques, défis et perspectives. In : *Management & Avenir*. 2010. Vol. 7, n° 37, p. 53‑69.

BERGADAÀ, Michelle, 2008. L’artisanat d’un métier d’art: l’expérience de l’authenticité et sa réalisation dans les lieux de rencontre entre artisan et amateur éclairé. In : *Recherche et applications en marketing*. 2008. Vol. 23, n° 3, p. 5‑25.

BERGER, Peter et LUCKMANN, Thomas, 2012. *La construction sociale de la réalité*. Paris : Armand Colin.

BERGER-DOUCE, Sandrine et DESCHAMPS, Bérangère, 2012. La RSE en PME, un facteur de développement stratégique après une succession familiale ? In : *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. 2012. Vol. 25, n° 1, p. 75‑91.

BERQUE, Augustin, 1995. *Les raisons du paysage: de la Chine antique aux environnements de synthèse*. S.l. : Hazan.

BERRONE, Pascual, CRUZ, Cristina et GÓMEZ-MEJÍA, Luis R., 2012. Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. In : *Family Business Review*. 2012. Vol. 25, n° 3, p. 258‑279.

BERRONE, Pascual, CRUZ, Cristina, GÓMEZ-MEJÍA, Luis R. et LARRAZA-KINTANA, Martin, 2010. Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? In : *Administrative Science Quarterly*. 2010. Vol. 55, n° 1, p. 82‑113.

BIHANNIC, Lise et MICHEL-GUILLOU, Élisabeth, 2011. Développement durable et agriculture durable: sens du concept de «durabilité» à travers la presse régionale et le discours des agriculteurs." Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie 2.3 (2011). In : *Développement durable et territoires* [en ligne]. 2011. Vol. 2, n° 3. Disponible à l'adresse : http://journals.openedition.org/developpementdurable/9076.

BIKAI, Félix et ONANA, François-Xavier, 2005. Stratégies de survie des artisans-tailleurs de Douala. In : *Gestion 2000*. 2005. Vol. 22, n° 6, p. 25‑41.

BLANCHON-CAILLOT, Bernadette, 2007. Pratiques et compétences paysagistes dans les grands ensembles d'habitation. In : *Strates*. 2007. n° 13, p. 2‑21.

BLOCH, Alain et CISNEROS MARTINEZ, Luis Felipe, 2010. Danny Miller : de la stratégie aux entreprises familiales. In : *Revue française de gestion*. 2010. Vol. 1, n° 200, p. 181‑188.

BOLDRINI, Jean-Claude, JOURNÉ-MICHEL, Hélène et CHÉNÉ, Emmanuel, 2011. L'innovation des entreprises artisanales. Les effets de proximités. In : *Revue française de gestion*. 2011. Vol. 4, n° 213, p. 25‑41.

BORY, Stéphanie, 2008. Paysages de la post-industrie: le pays de Galles entre dévastation et préservation. In : *Les Cahiers de la Compagnie du Paysage*. 2008. Vol. 5, n° Paysage visible, paysage invisible, la construction poétique du lieu, p. 156‑164.

BOURDIEU, Pierre, 1980. *Le sens pratique*. S.l. : Ed. de minuit.

BOURDIEU, Pierre, 1997. *Méditations pascaliennes*. Paris : Seuil.

BOUSQUET, François, BARBAT, Valérie et VERSTRAETE, Thierry, 2016. Influence des préférences de l'entrepreneur sur la dynamique de l'ancrage territorial. In : *Gestion 2000*. 2016. Vol. 33, n° 2, p. 53‑74.

BOUTON, Christophe, 2013. *Le temps de l'urgence*. Lormont : Le Bord de l'eau.

BRANDENBURGER, Adam M. et NALEBUFF, Barry J., 2011. *Co-opetition*. S.l. : Crown Business.

BRÉCHET, Jean-Pierre, BOLDRINI, Jean-Claude, CHARLES-PAUVERS, Brigitte, CHÉNÉ, Emmanuel, JOURNÉ-MICHEL, Hélène, SCHIEB-BIENFAIT, Nathalie, URBAIN, Caroline et CONTANT, Olivier, 2009a. Conception et innovation - caractérisations. In : *Traité de l'artisanat et de la petite entreprise*. S.l. : Educaweb. p. 423‑432.

BRÉCHET, Jean-Pierre, BOLDRINI, Jean-Claude, CHARLES-PAUVERS, Brigitte, CHÉNÉ, Emmanuel, JOURNÉ-MICHEL, Hélène, SCHIEB-BIENFAIT, Nathalie, URBAIN, Caroline et CONTANT, Olivier, 2009b. Processus et trajectoires d'innovation. In : *Traité de l'artisanat et de la petite entreprise*. S.l. : Educaweb. p. 433‑438.

BRÉCHET, Jean-Pierre, JOURNÉ-MICHEL, Hélène et SCHIEB-BIENFAIT, Nathalie, 2008. Figures de la conception et de l'innovation dans l'artisanat. In : *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*. 2008. Vol. 21, n° 2, p. 43‑73.

BRILLET, Franck et HULIN, Annabelle, 2009. La vision prospective à l'épreuve de la tradition: le devenir des métiers des compagnons du devoir. In : *Management & Avenir*. 2009. n° 5, p. 354‑370.

BROUSSEAU, Éric, 2000. La Gouvernance des Processus de Coopération. In : BELLON, Bertrand, VOISIN, Colette et PLUNKET, Anne (éd.), *La coopération industrielle*. Paris : Economica.

BROWN, Stephen, KOZINETS, Robert V. et SHERRY, John F., 2003. Teaching Old Brands New Tricks: Retro branding and the Revival of Brand Meaning. In : *Journal of Marketing*. 2003. Vol. 67, p. 19‑33.

BURAWOY, Michael, 1998. The extended case method. In : *Sociological theory*. 1998. Vol. 16, n° 1, p. 4‑33.

CADIOU, Christian et CADIOU, Kristen, 2014. Le modèle entrepreneurial familial durable: comment devenir hénokienne ? In : *Revue de l'Entrepreneuriat*. 2014. Vol. 13, n° 3, p. 51‑72.

CAHN, Miranda, 2008. Indigenous entrepreneurship, culture and micro-enterprise in the Pacific Islands: case studies from Samoa. In : *Entrepreneurship & Regional Development*. 2008. Vol. 20, n° 1, p. 1‑18.

CAMPBELL, Colin, 1987. *The romantic ethic and the spirit of modern consumerism*. Oxford : Basil Blackwell.

CANNARELLA, Carmelo et PICCIONI, Valeria, 2011. Traditiovations: Creating innovation from the past and antique techniques for rural areas. In : *Technovation*. 2011. n° 31, p. 689‑699.

CARDONA, Aurélie, 2014. Le développement de l'agriculture biologique : effets directs et indirects dans le monde agricole et non-agricole. Une enquête en Île-de-France. In : *Économie rurale*. 2014. Vol. 339‑340, p. 183‑194.

CARON, François, 2010. *La dynamique de l'innovation: changement technique et changement social, XVIe-XXe siècle*. Editions Gallimard. S.l. : s.n.

CECCALDI, Valérie, 2016. L'émergence d'une stratégie d'innovation pérenne en très petite entreprise (TPE) : retour sur expérience d'une petite cave coopérative vinicole. In : *Innovations*. 2016. Vol. 2, n° 50, p. 143‑162.

CEGARRA-NAVARRO, Juan Gabriel et WENSLEY, Anthony KP, 2009. Congenital learning in the Spanish telecommunication industry. In : *Journal of Business Venturing*. 2009. Vol. 24, n° 6, p. 533‑543.

CELHAY, Franck et CUSIN, Julien, 2011. Comment innover dans une organisation prisonnière de la tradition et de son succès et faisant face à un environnement réfractaire à la nouveauté ? Le cas des vins de Bordeaux. In : *Gestion*. 2011. Vol. 36, n° 4, p. 44‑53.

CHABAULT, Denis, 2016. Dynamiques territoriales et clusterisation de la gastronomie française. In : *Gestion 2000*. 2016. Vol. 2, n° 33, p. 115‑140.

CHALMERS, Alan F., 1990. *Qu'est-ce que la science ? : Récents développements en philosophie des sciences : Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend*. Paris : Librairie générale française.

CHALUS-SAUVANNET, Marie-Christine, DESCHAMPS, Bérangère et CISNEROS, Luis, 2016. Unexpected succession: When children return to take over the family business. In : *Journal of Small Business Management*. 2016. Vol. 24, n° 2, p. 714‑731.

CHARMAZ, Kathy et BELGRAVE, Linda L., 2012. Qualitative Interviewing and Grounded Theory Analysis. In : *The SAGE Handbook of Interview Research: The Conplexity of the Craft*. S.l. : Sage. p. 347‑365.

CHARREIRE-PETIT, Sandra et DURIEUX, Florence, 2014. Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In : *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod. p. 76‑94.

CHAUVET, Louis-Marie, 1989. La notion de « tradition ». In : *la maison-Dieu*. 1989. Vol. 178, n° 2, p. 7‑46.

CHIRICO, Francesco et NORDQVIST, Mattias, 2010. Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. In : *International Small Business Journal*. 2010. Vol. 28, n° 5, p. 487‑504.

CLOUTIER, Charlotte, DENIS, Jean-Louis, LANGLEY, Ann et LAMOTHE, Lise, 2015. Agency at the managerial interface: Public sector reform as institutional work. In : *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2015. Vol. 26, n° 2, p. 259‑276.

CNU 06, 2018. *Compte-rendu de la session de qualification 2018* [en ligne]. IAE de Paris. [Consulté le 2 décembre 2018]. Disponible à l'adresse : http://www.variance-cnu06.org/docs/~2/Variance%20-%20CNU06%20-%20CR%20qualifications%20MCF%202018.pdf.

COGNIE, Florence et ABALLÉA, François, 2011. L'artisanat, figure anticipatrice d'un nouvel entrepreneuriat. In : *Management & Avenir*. 2011. n° 40, p. 79‑99.

CORBEL, Pascal et HATTON, Nathalie, 2018. Mieux comprendre les relations complexes entre innovation et tradition : un essai de conceptualisation. In : *AIMS*. S.l. : s.n. juin 2018.

COVIN, Jeffrey G., 1991. Entrepreneurial Versus Conservative Firms: A Comparison of Strategies and Performance. In : *Journal of Management Studies*. 1991. Vol. 28, n° 5, p. 439‑462.

COVIN, Jeffrey G., SLEVIN, Dennis P. et SCHULTZ, Randall L., 1994. Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices. In : *Journal of Management Studies*. 1994. Vol. 31, n° 4, p. 481‑506.

CROSSAN, Mary M. et APAYDIN, Marina, 2010. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. In : *Journal of Management Studies*. 2010. Vol. 47, n° 6, p. 1154‑1191.

D'ANDRIA, Aude et BOUSSAGUET, Sonia, 2013. Le redressement de la Maison Fossier, un éclairage par le capital humain. In : *Revue interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*. 2013. Vol. 3, n° 7, p. 25‑42.

DACIN, M. Tina et DACIN, Peter A., 2008. Traditions as institutionalized practice: implications for de-institutionalization. In : GREENWOOD, Royston, OLIVER, Christine, SAHLIN, Kerstin et SUDDABY, Roy, *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London : Sage. p. 327‑352.

DAHÉRON, Blandine, 2010. Les métiers des espaces verts font peau neuve. In : *Moniteur*. 2010. n° 5558.

DALPIAZ, Elena, TRACEY, Paul et PHILLIPS, Nelson, 2014. Succession narratives in family business: The case of Alessi. In : *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2014. Vol. 38, n° 6, p. 1375‑1394.

DANA, Leo Paul, 1999. Preserving Culture through Small Business: Government Support for Artisans and Craftsmen in Greece. In : *Journal of Small Business Management*. 1999. Vol. 37, n° 1, p. 90‑92.

DAS, Tarun K. et TENG, Bing-Sheng, 1998. Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. In : *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23, n° 3, p. 491‑512.

DAVALLON, Jean, 2002. Tradition, mémoire, patrimoine. In : *Patrimoines et identités*. Québec : Aditions Multimondes. p. 41‑64.

DAVID, Albert, 1999. Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. In : *Conférence de l'AIMS*. S.l. : s.n. 1999.

DAVID, Paul A., 1985. Clio and the Economics of QWERTY. In : *The American Economic Review*. 1985. Vol. 75, n° 2, p. 332‑337.

DAVIS, Fred D., 1989. Perceived Usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology. In : *MIS Quarterly*. septembre 1989. Vol. 13, n° 3, p. 319‑340.

DAVIS, John H. et GOLDBERG, Ray Allan, 1957. *Concept of agribusiness*. Division of research. Graduate School of Business Administration. Boston : Harvard University Press.

DE LA VILLE, Valérie-Inès, 2000. La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? In : *Finance contrôle stratégie*. 2000. Vol. 3, n° 3, p. 73‑99.

DE LAUWERE, Carolien C., 2005. The role of agricultural entrepreneurship in Dutch agriculture of today. In : *Agricultural Economics*. 2005. Vol. 33, n° 2, p. 229‑238.

DE MASSIS, Alfredo, FRATTINI, Federico, KOTLAR, Josip, MESSENI PETRUZZELLI, Antonio et WRIGHT, Mike, 2016. Innovation through tradition: lessons from innovative family

businesses and directions for future research. In : *Academy of Management Perspectives*. janvier 2016. Vol. 30, n° 1, p. 93‑116.

DE NICOLÄY, Louis-Jean, 2016. *Problématiques phytosanitaires sur les buis*. 2016. S.l. : s.n.

DE SILVA, Muthu, HOWELLS, Jeremy et MEYER, Martin, 2018. Innovation intermediaries and collaboration: knowledge-based practices and internal value creation. In : *Research Policy*. 2018. Vol. 47, n° 1, p. 70‑87.

DELLA CORTE, Valentina, DEL GAUDIO, Giovanna et SEPE, Fabiana, 2018. Innovation and tradition-based firms: a multiple case study in the agro-food sector. In : *British Food Journal*. 2018. Vol. 120, n° 6, p. 1295‑1314.

DELLA CORTE, Valentina, ZAMPARELLI, Giuseppina et MICERA, Roberto, 2013. Innovation in tradition-based firms: dynamic knowledge for international competitiveness. In : *European Journal of Innovation Management*. 2013. Vol. 16, n° 4, p. 405‑439.

DETCHENIQUE, Guillaume, 2012. *Les dynamiques de régénération territorialisées: le cas de la filière cidricole*. Caen : Université de Caen Normandie.

DETCHENIQUE, Guillaume et JOFFRE, Joffre, 2012. Un essai de rupture avorté : le cas Val de Vire. In : *Gestion 2000*. 2012. Vol. 29, n° 1, p. 71‑85.

DETCHENIQUE, Guillaume et LOILIER, Thomas, 2016. La régénération stratégique d'un réseau interorganisationnel territorialisé. Une étude de cas issue de la production cidricole. In : *Revue Française de Gestion*. 2016. Vol. 6, n° 259, p. 11‑31.

DHANARAJ, Charles et PARKHE, Arvind, 2006. Orchestrating Innovation Networks. In : *Academy of Management Review*. 2006. Vol. 31, n° 3, p. 656‑669.

DIMAGGIO, Paul J. et POWELL, Walter W., 1983. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In : *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48, n° 2, p. 147‑160.

D'IPPOLITO, Beatrice et TIMPANO, Francesco, 2016. The Role of Non-Technological Innovations in Services: The Case of Food Retailing. In : *Creativity and innovation management*. 2016. Vol. 25, n° 1, p. 73–89.

DONADIEU, Pierre, 2002. *Des mots de paysage et de jardin*. S.l. : Educagri Editions.

DONADIEU, Pierre, 2007. Le paysage, les paysagistes et le développement durable: quelles perspectives ? In : *Economie rurale*. 2007. Vol. 1, p. 10‑22.

DUARTE ALONSO, Abel, BRESSAN, Alessandro et SAKELLARIOS, Nikolaos, 2016. A resource based approach in the context of the emerging craft brewing industry. In : *European Business Review*. 2016. Vol. 28, n° 5, p. 560‑582.

DUBOST, Françoise, 2010. Les paysagistes sous la bannière de l'écologie urbaine. In : *Ethnologie française*. 2010. Vol. 4, n° 40, p. 629‑638.

DUMEZ, Hervé, 2013. *Méthodologie de la recherche qualitative*. Paris : Vuibert.

DUMOULIN, Régis et SIMON, Eric, 2008a. Innovation et tradition : les 2 faces d'une même pièce. In : *Gestion 2000*. 2008. Vol. 25, n° 3, p. 19‑32.

DUMOULIN, Régis et SIMON, Eric, 2008b. Quand l'innovation est un désavantage concurrentiel, le cas de la lutherie électrique. In : *Gestion 2000*. 2008. Vol. 3, n° 25, p. 147‑165.

DUYCK, Jean-Yves et RIONDET, Jean-Dominique, 2008. Communiquer un patrimoine culturel: le cas de la commercialisation de la Corderie Royale de Rochefort. In : *Management & Avenir*. 2008. p. 174‑196.

EL AZIZI, Taib Berrada, EL MABROUKI, Mohamed Nabil et HABBA, Badr, 2014. L'atténuation des contraintes financières sur les entreprises familiales: du fatalisme à l'action. In : *Revue de l'Entrepreneuriat*. 2014. Vol. 13, n° 3, p. 123‑142.

EL HILA, Rachid et AMAAZOUL, Hassane, 2013. Impacts de la Tétranormalisation sur les pratiques de RSE. In : *Recherches en Sciences de Gestion*. 2013. Vol. 3, n° 96, p. 199‑216.

ELLUL, Jacques, 1964. *La Technique ou l'Enjeu du siècle*. S.l. : s.n.

EMELLIANOFF, Cyria, 2011. La ville durable en quête de transversalité. In : MATHIEU, Nicole et GUERMOND, Yves, *La ville durable, du politique au scientifique*. S.l. : Editions Quae. p. 129‑144.

EMPSON, Laura, CLEAVER, Imogen et ALLEN, Jeremy, 2013. Managing partners and management professionals: Institutional work dyads in professional partnerships. In : *Journal of Management Studies*. 2013. Vol. 50, n° 5, p. 808‑844.

FARES, M'hand, MAGRINI, Marie-Benoit et TRIBOULET, Pierre, 2012. Transition agroécologique, innovation et effets de verrouillage : le rôle de la structure organisationnelle des filières. In : *Cahiers Agricultures*. 2012. Vol. 21, n° 1, p. 34‑45.

FARNY, Steffen, KIBLER, Ewald et DOWN, Simon, 2018. Collective Emotions in Institutional Creation Work. In : *Academy of Management Journal*. 2018. Vol. in press.

FÉRÉROL, Marie-Ève, 2015. La réponse des acteurs basques aux défis du tourisme de demain: un management novateur et une marque territoriale. In : *Management & Avenir*. 2015. Vol. 2, n° 76, p. 139‑156.

FILLIS, Ian, 2004. The internationalizing smaller craft firm: insights from the marketing/entrepreneurship interface. In : *International Small Business Journal*. 2004. Vol. 22, n° 1, p. 57‑82.

FIRESTONE, William A., 1993. Alternative Arguments for Generalizing From Data as Applied to Qualitative Research. In : *Educational researcher*. 1993. Vol. 22, n° 4, p. 16‑23.

FLEMING, Lee, 2001. Recombinant uncertainty in technological search. In : *Management Science*. 2001. Vol. 47, n° 1, p. 117‑132.

FONROUGE, Cécile, REBOUD, Sophie et VIGNERON, Franck, 2013. «Luxury entrepreneurship» ou l'entrepreneuriat du luxe: des opportunités de demain pour des activités

«human push»? In : *Management international / International Management / Gestión Internacional*. 2013. Vol. 17, n° 3, p. 8‑14.

FORT, Fatiha et FORT, François, 2006. Alternatives marketing pour les produits de terroir. In : *Revue Française de Gestion*. 2006. Vol. 3, n° 162, p. 145‑159.

FOUCARD, Jean-Claude, 2008. *Filière pépinière : de la production à la plantation*. Lavoisier. S.l. : s.n.

FOUQUIER, Éric, 2011. La France, ses produits et la pensée magique. In : *Revue Française de Gestion*. 2011. Vol. 9, n° 218‑219, p. 93‑105.

FRANÇOIS, Hugues, HIRCZAK, Maud et SENIL, Nicolas, 2006. Territoire et patrimoine: la co-construction d'une dynamique et de ses ressources. In : *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*. 2006. Vol. 5, p. 683‑700.

FRANK, Laurence et JAILLOT, Marc, 2015. Créativité entrepreneuriale et relance touristique en Polynésie Française. Une autre lecture des capacités dynamiques. In : *Innovations*. 2015. Vol. 3, n° 48, p. 41‑68.

FREDDI, Daniela, 2009. The integration of old and new technological paradigms in low-and medium-tech sectors: The case of mechatronics. In : *Research Policy*. 2009. Vol. 38, n° 3, p. 548‑558.

FULCONIS, François et JOUBERT, Jérôme, 2009. Management des pôles de compétitivité et structures en réseau d'innovation : une analyse de la filière agroalimentaire. In : *Management & Avenir*. 2009. n° 5, p. 184‑206.

GALLAND, Olivier, 2006. Les évolutions de la transmission culturelle. In : *Informations sociales*. 2006. Vol. 6, n° 134, p. 54‑65.

GALLAND, Olivier et LEMEL, Yannick, 2006. Tradition-Modernité : un clivage persistant des sociétés européennes. In : *Revue Française de sociologie*. 2006. Vol. 47, n° 4, p. 687‑724.

GALLEN, Céline, 2001. Le besoin de réassurance en consommation alimentaire. In : *Revue Française du Marketing*. 2001. n° 183‑184, p. 67‑85.

GASSMANN, Oliver et ENKEL, Ellen, 2004. Towards a theory of open innovation: three core process archetypes. In : *R&D Management Conference*. Lisbonne : s.n. 2004.

GAVARD-PERRET, Marie-Laure, GOTTELAND, David, HAON, Christophe et JOLIBERT, Alain, 2012. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*. Paris : Pearson Education France.

GAVARD-PERRET, Marie-Laure et HELME-GUIZON, Agnés, 2012. Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. In : *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Montreuil : Pearson France. p. 275‑308.

GEINDRE, Sébastien, 2005. Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique. In : *Revue Française de Gestion*. 2005. Vol. 1, n° 154, p. 75‑91.

GERMAIN, Olivier, 2004. De l'utilité de la métaphore du métier en stratégie. In : *Actes du 3ème Forum sur la prospective des métiers*. Paris : s.n. 2004.

GERMAIN, Olivier, CADIEUX, Louise et DENIS, Ugo, 2009. Entre compétences fondamentales et paradigme organisationnel: l'impasse stratégique. Le cas Guy Degrenne. In : *Management & Avenir*. 2009. Vol. 5, n° 25, p. 36‑54.

GHERARDI, Silvia, 2008. Aujourd'hui, les plaques sont molles ! . In : *Revue Anthropologie des connaissances*. 2008. Vol. 2, n° 1, p. 3‑35.

GIGET, Marc, 2007. L'innovation dans l'entreprise. In : *Stratégies de conception pour l'innovation*. Techniques de l'ingénieur. Paris : s.n.

GILLE, Bertrand, 1978. *Histoire des techniques*. Paris : Gallimard.

GIORDANO, Yvonne, 2003. Les spécificités des recherches qualitatives. In : GIORDANO, Yvonne, *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Colombelles : Editions EMS. p. 11‑39.

GIORDIANO, Yvonne, 2012. Spécifier l'objet de recherche. In : *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Montreuil : Pearson France. p. 63‑105.

GLASER, Barney G. et STRAUSS, Anselm L., 2017. *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York : Routledge.

GÓMEZ-MEJÍA, Luis R., CRUZ, Cristina, BERRONE, Pascual et DE CASTRO, Julio, 2011. The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. In : *Academy of Management Annals*. 2011. Vol. 5, n° 1, p. 653‑707.

GÓMEZ-MEJÍA, Luis R., HAYNES, Katalin T., NÚÑEZ-NICKEL, Manuel, JACOBSON, Kathyrn J. L. et MOYANO-FUENTES, José, 2007. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. In : *Administrative Science Quarterly*. 2007. Vol. 52, n° 1, p. 106‑137.

GOMIERO, Tiziano, PIMENTE, David et PAOLETTI, Maurizio G., 2011. Environmental impact of different agricultural management practices: conventional vs. organic agriculture. In : *Critical Reviews in Plant Sciences*. 2011. Vol. 30, n° 1‑2, p. 95‑124.

GORGOGLIONE, Michele, MESSENI PETRUZZELLI, Antonio et PANNIELLO, Umberto, 2018. Innovation through tradition in the Italian coffee industry: an analysis of customers' perceptions. In : *Review of Managerial Science*. 2018. Vol. 12, n° 3, p. 661‑682.

GRANQVIST, Nina et GUSTAFSSON, Robin, 2016. Temporal institutional work. In : *Academy of Management Journal*. 2016. Vol. 59, n° 3, p. 1009‑1035.

GREENWOOD, Royston, SUDDABY, Roy et HININGS, Christopher R., 2002. Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. In : *Academy of Management Journal*. 2002. Vol. 45, n° 1, p. 58‑80.

GUI EKWA, Matthieu, 1995. Temps cyclique temps linéaire. In : *Aspects sociologiques*. mars 1995. Vol. 3, n° 1, p. 4‑9.

GUICHARD, Laurence, DEDIEU, François, JEUFFROY, Marie-Hélène, MEYNARD, Jean-Marc, REAU, Raymond et SAVINI, Isabelle, 2017. Le plan Ecophyto de réduction d'usage des pesticides en France: décryptage d'un échec et raisons d'espérer. In : *Cahiers Agricultures*. 2017. Vol. 26, n° 1.

GUILLE-ESCURET, Georges, 2004. Les techniques, entre tradition et intention. In : *Techniques & Culture*. 2004. n° 42, p. 97‑109.

HABBERSHON, Timothy G. et PISTRUI, Joseph, 2002. Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. In : *Family Business Review*. 2002. Vol. 15, n° 3, p. 223‑237.

HAFSI, Taïeb et HU, Hao, 2016. Sectoral innovation through competing logics: The case of antidepressants in traditional Chinese medicine. In : *Technological Forecasting & Social Change*. 2016. n° 107, p. 80‑89.

HALL, Annika, MELIN, Leif et NORDQVIST, Mattias, 2001. Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. In : *Family Business Review*. 2001. Vol. 14, n° 3, p. 193‑208.

HALLIDAY, Terence C., POWELL, Michael J. et GRANFORS, Mark W., 1987. Minimalist organization : vital events in state Bar Association. In : *American Sociological Review*. 1987. n° 52, p. 456‑471.

HARTOG, François, 2013. *Croire en l'Histoire*. Paris : Flammarion.

HAUDEVILLE, Bernard et LE BAS, Christian, 2016. L'innovation frugale, paradigme technologique naissant ou nouveau modèle d'innovation ? In : *Innovations*. 2016. Vol. 3, n° 51, p. 9‑25.

HENRI-PANABIÈRE, Gaële, 2010. Élèves en difficultés de parents fortement diplômés. Une mise à l'épreuve empirique de la notion de transmission culturelle. In : *Sociologie*. 2010. Vol. 4, n° 1.

HETZEL, Patrick, 2002. *Planète conso. Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*. Paris : Editions d'Organisation.

HIBBERT, Paul et HUXHAM, Chris, 2010. The past in play: tradition in the structures of collaboration. In : *Organization Studies*. 2010. Vol. 31, n° 5, p. 525‑554.

HIBBERT, Paul et HUXHAM, Chris, 2011. The carriage of tradition: Knowledge and its past in network contexts. In : *Management Learning*. 2011. Vol. 42, n° 1, p. 7‑24.

HILAIRE-PÉREZ, Liliane, 2000. *L'invention technique au siècle des Lumières*. Paris : Albin Michel.

HINDLE, Kevin et LANSDOWNE, Michele, 2005. Brave spirits on new paths: toward a globally relevant paradigm of indigenous entrepreneurship research. In : *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. 2005. Vol. 18, n° 2, p. 131‑141.

HIRIGOYEN, Gerard, 2009. Concilier finance et management dans les entreprises familiales. In : *Revue Française de Gestion*. 2009. Vol. 8, n° 198‑199, p. 393‑411.

HLADY RISPAL, Martine, 2002. *La méthode des cas - Application à la recherche en gestion*. S.l. : De Boeck Supérieur. Perspectives marketing.

HOBSBAWM, Eric, 2013. Inventing Tradition. In : HOBSBAWM, Eric et RANGER, Terence, *The Invention of Tradition*. Cambridge : Cambrige University Press. p. 1‑14. 1983

HOSPERS, Gert-Jan, DESROCHERS, Pierre et SAUTET, Frédéric, 2009. The next Silicon Valley? On the relationship between geographical clustering and public policy. In : *International Entrepreneurship and Mangement Journal*. 2009. Vol. 5, n° 3, p. 285‑299.

HOTTOIS, Gilbert et MICHAUD, Yves, 2000. *La technoscience: entre technophobie et technophilie*. Bruxelles. ULB. Qu'est-ce que la vie?

HOWELLS, Jeremy, 2006. Intermediation and the role of intermediaries in innovation. In : *Research Policy*. 2006. Vol. 35, p. 715‑728.

HSUEH, Li-min et TU, Ying-yi, 2004. Innovation and the operational performance of newly established small and medium enterprises in Taiwan. In : *Small Business Economics*. 2004. Vol. 23, n° 2, p. 99‑113.

HUBERMAN, A. Michael et MILES, Matthew B., 2002. *The qualitative researcher's companion*. Thousand Oaks : Sage.

INSTITUT I+C, 2016. 22 : *Suivi semestriel des entrepreneurs du paysage*. Baromètre Valhor/I+C. S.l.

JARDAT, Rémi, 2011. Comment étudier le matériau de gestion ? Propositions méthodologiques. In : *Management & Avenir*. 2011. Vol. 3, n° 43, p. 318‑353.

JARRIGE, François, 2016. *Techno-critiques Du refus des machines à la contestation des techno-sciences*. 2ième. Paris : La découverte.

JASKIEWICZ, Peter, COMBS, James G. et RAU, Sabine B., 2015. Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. In : *Journal of Business Venturing*. 2015. Vol. 30, n° 1, p. 29‑49.

JOLLY, Dominique, 2003. Les alliances interentreprises. In : *L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisations*. S.l. : Insep Consulting Editions. p. 59‑64.

JONES, Marian V., COVIELLO, Nicole et TANG, Yee Kwan, 2011. International entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analysis. In : *Journal of Business Venturing*. 2011. Vol. 26, n° 6, p. 632‑659.

JORGENSEN, Danny L., 1989. *Participant observation*. S.l. : Sage Publications. Social Research Methods Series.

JOURDAIN, Anne, 2016. L'héritier, l'ancien ouvrier et la reconvertie : analyse des différents types de logiques entrepreneuriales parmi les artisans d'art. In : *Revue de l'Entrepreneuriat*. 2016. Vol. 15, n° 3, p. 257‑281.

KAHNEMAN, Daniel et TVERSKY, Amos, 1972. Subjective Probability: A judgment of Representativeness. In : *Cognitive Psychology*. 1972. Vol. 3, n° 3, p. 430‑454.

KALLEL, Ilia Taktak, 2013. Innover via la rupture avec les modèles d'affaires dominants: Le cas Custime. In : *Entreprendre & innover*. 2013. Vol. 2, n° 18, p. 72‑81.

KAMEI, Katsuyuki, SHINATO, Teruo et DANA, Leo Paul, 2017. International convergence and divergence on family entrepreneurship problems: the case of family firms in Japan. In : *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 2017. Vol. 30, n° 4, p. 590‑607.

KAMMERLANDER, Nadine, DESSI, Cinzia, BIRD, Miriam, FLORIS, Michela et MURRU, Alessandra, 2015. The impact of shared stories on family firm innovation: A multicase study. In : *Family Business Review*. 2015. Vol. 28, n° 4, p. 332‑354.

KATILA, Riita, 2002. New product search over time: past ideas in their prime? In : *Academy of Management Journal*. 2002. Vol. 45, n° 5, p. 995‑1010.

KESSOUS, Aurélie et CHALAMON, Isabelle, 2014. La transmission de remèdes de grand-mères de mère en fille : une extension temporelle de soi. In : *Décisions Marketing*. 2014. n° 76, p. 61‑76.

KESSOUS, Aurélie et ROUX, Elyette, 2012. Nostalgie et management des marques : approche sémiotique. In : *Management & Avenir*. 2012. Vol. 4, n° 54, p. 15‑33.

KHAIRE, Mukti, 2011. The Indian fashion industry and traditional Indian crafts. In : *Business History Review*. 2011. Vol. 85, n° 2, p. 345‑366.

KLERKX, Laurens et LEEUWIS, Cees, 2008. Balancing multiple interests: Embedding innovation intermediation in the agricultural knowledge infrastructure. In : *Technovation*. 2008. Vol. 28, p. 364‑378.

KOENIG, Gérard, 2006. Théories mode d'emploi. In : *Revue Française de Gestion*. 2006. Vol. 1, n° 160, p. 9‑27.

KOGUT, Bruce et ZANDER, Udo, 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. In : *Organization Science*. 1992. Vol. 3, n° 3, p. 383‑397.

KRASAE-IN, Aracha, 2017. Craft by you: acquiring consumer's idea to the product development for handicraft business in Thailand. In : *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 2017. Vol. 21, n° 1‑2, p. 143‑162.

LABARTHE, Pierre, 2010. Services immatériels et verrouillage technologique. Le cas du conseil technique aux agriculteurs. In : *Economies et Sociétés*. 2010. Vol. 44, n° 2, p. 173‑1796.

LAGARDE, Vincent, 2006. Le profil du dirigeant comme variable explicative des choix de diversification en agriculture. In : *La Revue des Sciences de Gestion*. 2006. Vol. 4, n° 220‑221, p. 31‑41.

LAÏLLE, Pauline, 2013. *Evaluation des coûts de désherbage* [en ligne]. CompamedZNA. Angers. Plante &Cité. [Consulté le 23 novembre 2017]. Disponible à l'adresse : http://www.compamed.fr/wp-contenu/uploads/compamed-203-couts-2014-02-10.pdf.

LAMBERT, Charlène, 2018. L'innovation en contexte traditionnel : une revue de littérature systématique. In : *XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*. Montpellier : AIMS. 7 juin 2018.

LAMBERT, Charlène et TELLIER, Albéric, 2018. Quand la législation se heurte à la tradition: le cas de la loi Labbé. In : *Management & Avenir*. 2018. Vol. 3, n° 101, p. 187‑211.

LANCIANO, Emilie, 2006. Mécanismes de reproduction des entrepreneurs de PME et dynamique des districts industriels italiens. In : *Économies et sociétés. Série AB, Économie du travail*. 2006. n° 27, p. 1173‑1202.

LANCIANO-MORANDATT, Caroline et NOHARA, Hiroatsu, 2003. Les essaimages académiques dans le secteur de l'informatique en France: effets institutionnels, effets de territoire ou construction des acteurs locaux ? In : *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*. 2003. Vol. 2, p. 235‑265.

LANDEL, Pauline, 2015. *Participation et verrouillage technologique dans la transition écologique en agriculture. Le cas de l'Agriculture de Conservation en France et au Brésil*. Paris : Institut des Sciences et Industries du Vivant et de l'Environnement.

LAPERCHE, Blandine et UZUNIDIS, Dimitri, 2011. Crise, innovation et renouveau des territoires: dépendance de sentier et trajectoires d'évolution. In : *Innovations*. 2011. Vol. 2, n° 35, p. 159‑182.

LASSUS, Bernard, 2011. La Ville Fertile : Bernard Lassus, paysagiste. In : *Exposition La Ville Fertile* [en ligne]. Cité de l'architecture et du patrimoine. 2011. [Consulté le 29 décembre 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.dailymotion.com/video/xkvz1a_la-ville-fertile-bernard-lassus-paysagiste_creation.

LATOUR, Bruno, 1992. *Aramis ou l'amour des techniques*. Paris : La Découverte.

LAWRENCE, Thomas B. et SUDDABY, Roy, 2006. lnstitutions and institutional work. In : CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia et NORD, Walter R., *Handbook of organization studies*. London : Sage. p. 215‑254.

LAWRENCE, Thomas B., SUDDABY, Roy et LECA, Bernard, 2009. Introduction: Theorizing and studying institutional work. In : *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations.* Cambridge : Cambridge University Press. p. 1‑27.

LAZARIC, Nathalie, 2010. *Les théories économiques évolutionnistes*. La Découverte. S.l. : s.n. Repères.

LE MAUX, Julien, SMAILI, Nadia et BEN AMAR, Walid, 2013. De la fraude en gestion à la gestion de la fraude: Une revue de la littérature. In : *Revue Française de Gestion*. 2013. Vol. 39, n° 231, p. 73‑85.

LE ROY, Frédéric, ROBERT, Marc et LASCH, Franck, 2013. Coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis. In : *Revue Française de Gestion*. 2013. Vol. 39, n° 232, p. 81‑100.

LECOCQ, Xavier, 2012. Niveaux d'analyse et réification. In : *Le Libellio d' AEGIS*. 2012. Vol. 8, n° 4, p. 5‑11.

LECOCQ, Xavier et YAMI, Said, 2004. L'analyse stratégique et la configuration de valeur. In : *Revue Française de Gestion*. 2004. Vol. 5, n° 152, p. 45‑65.

LENCLUD, Gérard, 1987. La tradition n'est plus ce qu'elle était... Sur les notions de tradition et de société traditionnelle en ethnologie. In : *Terrain*. 1987. n° 9, p. 110‑123.

LEPART, Jacques, MARTY, Pascal et ROUSSET, Olivier, 2000. Les conceptions normatives du paysage. Le cas des Grands Causses. In : *Natures Sciences Sociétés*. 2000. Vol. 8, n° 4, p. 15‑25.

LEROUX, Erick, 2015. Management du tourisme responsable, vecteur d'innovation environnementale, sociale, économique et territoriale. In : *Management & Avenir*. 2015. Vol. 2, n° 76, p. 111‑119.

LEROUX, Isabelle, MULLER, Paul, PLOTTU, Béatrice et WIDEHEM, Caroline, 2014. Innovation ouverte et évolution des business models dans les pôles de compétitivité: le rôle des intermédiaires dans la création variétale végétale. In : *Revue d'économie industrielle*. 2014. Vol. 146, n° 25, p. 115‑151.

LINCOLN, Yvonna S. et GUBA, Egon G., 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills. CA : Sage Publications.

LOILIER, Thomas et TELLIER, Albéric, 2013. *Gestion de l'innovation*. éditions ems. Cormelles-le-Royal : s.n. Les essentiels de la gestion.

LOW, Murray B. et MCMILLAN, Ian C., 1988. Entrepreneurship: Past research and future challenges. In : *Journal of Management*. 1988. Vol. 14, n° 2, p. 139‑161.

LUGINBÜHL, Yves, 2001. *La Demande sociale de paysage*. S.l. Conseil national du paysage.

LYNN, Leonard H., REDDY, N. Mohan et ARAM, John D., 1996. Linking technology and institutions: the innovation community framework. In : *Research Policy*. 1996. Vol. 25, n° 1, p. 91‑106.

MACE, Alain, 1998. Tradition, technique et modernité: approche des Ewé de Tsévié (Sud-Togo). In : *Socio-anthropologie*. 1998. n° 3.

MAFFESOLI, Michel, 2009. *Le réenchantement du monde : une éthique pour notre temps*. Editions Perrin. S.l. : s.n. Tempus.

MAGUIRE, Steve et HARDY, Cynthia, 2009. Discourse and deinstitutionalization: The decline of DDT. In : *Academy of Management Journal*. 2009. Vol. 52, n° 1, p. 148‑178.

MANFREDI LATILLA, Vito, FRATTINI, Federico, MESSENI PETRUZZELLI, Antonio et BERNER, Martina, 2018. Knowledge management, knowledge transfer and organizational performance in the arts and crafts industry: a litterature review. In : *Journal of Knowledge Management*. 2018. Vol. 22, n° 6, p. 1310‑1331.

MANGEMATIN, Vincent, LEMARIÉ, Stéphane, BOISSIN, Jean-Pierre, CATHERINE, David, COROLLEUR, Frédéric, CORONINI, Roger et TROMMETTER, Michel, 2003. Development of SMEs and heterogeneity of trajectories: the case of biotechnology in France. In : *Research Policy*. 2003. Vol. 32, n° 4, p. 621‑638.

MARCEAU, Guillaume, METZGER, Thomas et AZOURY, Nehme, 2015. Gestion territorial et valorisation du patrimoine: Vers un développement régional durable. In : *La Revue Gestion et Organisation*. 2015. Vol. 7, n° 1, p. 44‑56.

MARCHESNAY, Michel, 2001. Les PME de terroir: entre «géo» et «clio» stratégies. In : *Entreprise et Histoire*. 2001. Vol. 2, n° 28, p. 51‑63.

MARCHESNAY, Michel, CHABCHOUB KAMMOUN, Salma et ELLOUZE KARRAY, Henda, 2006. Y a-t-il un entrepreneuriat méditerranéen ? In : *Revue Française de Gestion*. 2006. Vol. 7, n° 166, p. 101‑118.

MARCOTTE, Pascale et BOURDEAU, Laurent, 2010. La promotion des sites du Patrimoine mondial de l'UNESCO : Compatible avec le développement durable ? In : *Management & Avenir*. 2010. Vol. 4, n° 34, p. 270‑288.

MARQUES, Carla Susana, SANTOS, Gina, RATTEN, Vanessa et BARROS, Ana B., 2018. Innovation as a booster of rural artisan entrepreneurship: a case study of black pottery. In : *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2018. Vol. in press.

MBENGUE, Ababacar, VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle et GARREAU, Lionel, 2014. Construire un modèle. In : THIETART, Raymond-Alain, *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod. p. 334‑387.

MCAULEY, Andrew et FILLIS, Ian, 2005. The Orkney based craft entrepreneur: remote yet global ? In : *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2005. Vol. 12, n° 4, p. 498‑509.

MCQUAID, Matilda, 2009. From craft to production: Technology transfer in extreme textiles. In : *Journal of the American Society for Information Science & Technology*. septembre 2009. Vol. 60, n° 9, p. 1920‑1922. bth

MELIN, Hélène, 2010. Le dualisme nature/culture à l'épreuve du paysage. In : *Sociétés*. 2010. Vol. 3, n° 109, p. 11‑24.

MENDEZ, Ariel et MERCIER, Delphine, 2006. Compétences-clés de territoires. In : *Revue Française de Gestion*. 2006. Vol. 5, n° 164, p. 253‑275.

MENOZZI, Marie-Jo, 2007. L'homme, la mauvaise herbe et la ville. In : *Natures Sciences Sociétés*. 2007. n° 15, p. 144‑153.

MESSENI PETRUZZELLI, Antonio et ALBINO, Vito, 2012. *When Tradition Turns Into Innovation: How Firms Can Create and Appropriate Value Through Tradition*. Chandos publishing. Oxford : Elsevier.

MESSENI PETRUZZELLI, Antonio, ARDITO, Lorenzo et SAVINO, Tommaso, 2018. Maturity of knowledge inputs and innovation value: The moderating effect of firm age and size. In : *Journal of Business Research*. 2018. Vol. 86, p. 190‑201.

MESSENI PETRUZZELLI, Antonio, ROTOLO, Daniele et SAVINO, Tommaso, 2012. The impact of old technologies on innovation: the case of the US biotechnology industry. In : *Technology Analysis & Strategic Management*. 2012. Vol. 24, n° 5, p. 453‑466.

MESSENI PETRUZZELLI, Antonio et SAVINO, Tommaso, 2014. Search, recombination, and innovation: Lessons from the haute cuisine. In : *Long Range Planning*. 2014. Vol. 47, n° 4, p. 224‑238.

MESSENI PETRUZZELLI, Antonio et SAVINO, Tommaso, 2015. Reinterpreting tradition to innovate: The case of the Italian haute cuisine. In : *Industry and Innovation*. 2015. Vol. 22, n° 8, p. 677‑702.

METAXAS, Theodore et KARAGIANNIS, Dimitris, 2016. Culinary tourism in Greece: Can the past define the future? Dimensions of innovation, entrepreneurship and regional development. In : *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 2016. Vol. 21, n° 3.

MEYERS-LEVY, Joan et TYBOUT, Alice M., 1989. Schema congruity as a basis for product evaluation. In : *Journal of Consumer Research*. 1989. Vol. 16, n° 1, p. 39‑54.

MIDLER, Christophe, BEAUME, Romain et MANIAK, Rémi, 2012. *Réenchanter l'industrie par l'innovation: L'expérience des constructeurs automobiles*. Paris : Dunod.

MILES, Matthew B. et HUBERMAN, A. Michael, 2005. *Analyse des données qualitatives*. Education. S.l. : De Boeck Supérieur.

MILLER, Danny, 1992. *Le paradoxe d'Icare: comment les grandes entreprises se tuent à réussir* [en ligne]. S.l. : Presses Université Laval. [Consulté le 20 octobre 2015]. Disponible à l'adresse : https://books.google.fr/books?id=Agq3HyZToWkC&pg=PA5&dq=paradoxe+icare&hl=fr&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=paradoxe%20icare&f=false.

MILLER, Danny, STEIER, Lloyd et LE BRETON-MILLER, Isabelle, 2003. Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. In : *Journal of Business Venturing*. 2003. Vol. 18, n° 4, p. 513‑531.

MIQUEL, Gérard, 2003. *Rapport sur la qualité de l'eau et de l'assainissement en France*. S.l. Assemblée nationale.

MITCHELL, Richard G., 1993. *Secrecy and fieldwork*. S.l. : SAGE Publications.

MOREL-CHEVILLET, Guillaume, 2016. Agriculture urbaine : quelles perspectives pour la filière ? In : *Horticulteurs, pépiniéristes, paysagistes : des spécialistes au cœur de l'agriculture urbaine*. Paris : ASTREDHOR. 20 janvier 2016. p. 9‑17.

MORIN-DELERM, Sophie et PAQUIER, Marie-Catherine, 2017. Innover pour rester fidèle à la tradition. In : *Gestion 2000*. 2017. Vol. 34, n° 5, p. 293‑313.

MOSAKOWSKI, Elaine et EARLEY, P. Christopher, 2000. A selective review of time assumptions in strategy research. In : *Academy of management review*. 2000. Vol. 25, n° 4, p. 796‑812.

MUKAMURERA, Joséphine, LACOURSE, France et COUTURIER, Yves, 2006. Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques. In : *Recherches qualitatives*. 2006. Vol. 26, n° 1, p. 110‑138.

MUMFORD, Lewis, 2011. Pour une technologie démocratique. In : *Revue Agone*. 2011. n° 45, p. 173‑184.

MUNIR, Kamal et PHILLIPS, Nelson, 2005. The birth of the'Kodak Moment': Institutional entrepreneurship and the adoption of new technologies. In : *Organization Studies*. 2005. Vol. 26, n° 11, p. 1665‑1687.

NEGRO, Giacomo, HANNAN, Michael T. et RAO, Hayagreeva, 2011. Category reinterpretation and defection: modernism and tradition in Italian winemaking. In : *Organization Science*. 2011. Vol. 22, n° 6, p. 449‑1463.

NELSON, Reed E., RODRIGUEZ-LLUESMA, Carlos, COMPANYS, Yosem Eduardo et STINCHFIELD, Bryan T., 2017. Contextualizing the subjectivist-objectivist debate in entrepreneurship using engineering, art, craft, and bricolage. In : *International Entrepreneurship and Mangement Journal*. 2017. p. 1‑23.

NELSON, Richard R. et WINTER, Sidney G., 1982. The Schumpeterian tradeoff revisited. In : *The American Economic Review*. 1982. Vol. 72, n° 1, p. 114‑132.

NERKAR, Atul, 2003. Old is Gold? The value of temporal exploration in the creation of new knowledge. In : *Management Science*. 2003. Vol. 49, n° 2, p. 211‑229.

OBSERVATOIRE DES VILLES VERTES, 2015. *Les budgets du végétal*. Paris. UNEP.

OBSERVATOIRE DES VILLES VERTES, 2016. *Quelle gouvernance pour les espaces verts ?* S.l.

OECD, Directorate for Science, Technology and Industry, 2011. *Technology intensity definition*. 2011. S.l. : s.n. Rev. 3

OLIVER, Christine, 1992. The antecedents of deinstitutionalization. In : *Organization Studies*. 1992. Vol. 13, n° 4, p. 563‑588.

OLIVER, Richard L., 1980. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. In : *Journal of Marketing Research*. 1980. Vol. 17, n° 4, p. 460‑469.

OUESLATI, Walid, SALANIÉ, Julien et GARNIER, Frédérique, 2011. Organisation de la filière paysage en milieu urbain. In : *Analyses économiques du paysage*. S.l. : Editions Quæ. Update Sciences & Technologies. p. 131‑143.

PADEL, Susanne, 2001. Conversion to organic farming: a typical example of the diffusion of an innovation? In : *Sociologia ruralis*. 2001. Vol. 41, n° 1, p. 40‑61.

PAIGE, Rosalind C., 2009. Profiles of successful craft micro-retailers. In : *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 2009. Vol. 14, n° 4, p. 393‑412.

PAIGE, Rosalind C. et LITTRELL, Mary A., 2002. Craft retailers' criteria for success and associated business strategies. In : *Journal of small business management*. 2002. Vol. 40, n° 4, p. 314‑331.

PANTIN-SOHIER, Gaëlle, LANCELOT MILTGEN, Caroline et CAMUSET, Sandra, 2015. Innover dans le secteur traditionnel : l'importance de l'authenticité et de la typicalité perçues. In : *Décisions Marketing*. 2015. n° 77, p. 63‑84.

PASSERON, Jean-Claude, 2006. *Le raisonnement sociologique : un espace non poppérien de l'argumentation*. S.l. : Albin Michel.

PATUREL, Robert et RICHOMME-HUET, Katia, 2007. Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale ? In : *Revue de l'Entrepreneuriat*. 2007. Vol. 6, n° 1, p. 29‑52.

PAVITT, Keith, 1984. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory 343-373. In : *Research policy*. 1984. Vol. 13, n° 6, p. 343‑373.

PECOT, Fabien et DE BARNIER, Virginie, 2017. Patrimoine de marque : le passé au service du management de la marque. In : *Recherche et Applications en Marketing*. 2017. Vol. 32, n° 4, p. 77‑96.

PERRET, Véronique et SÉVILLE, Martine, 2014. Fondements epistémologiques de la recherche. In : THIETART, Raymond-Alain, *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod. p. 14‑46.

PESQUEUX, Yvon, 2009. Essai sur la triche. In : *Management & Avenir*. 2009. Vol. 2, n° 22, p. 226‑244.

PESQUEUX, Yvon, 2015. L'innovation entre tradition et nouveauté. In : *Vie & sciences de l'entreprise*. 2015. Vol. 2, n° 200, p. 99‑118.

PIAGET, Jean, 1967. *Logique et connaissance scientifique*. Paris : Gallimard.

PICARD, Christian, 2006. La représentation identitaire de la TPE artisanale. In : *Revue internationale P.M.E.* 2006. Vol. 19, n° 3‑4, p. 13‑49.

PICARD, Christian, 2009. La représentation identitaire de l'entreprise artisanale. In : *Traité de l'artisanat et de la petite entreprise*. Editions Educaweb. S.l. : s.n.

PICHON, Paul-Emmanuel, 2002. Efficacité des réducteurs de risque marketing dans la confiance du consommateur: le cas des marques alimentaires cautionnées par des grands chefs de cuisine. In : *Colloque Sociétés et Consommation*. Rouen : s.n. 2002.

PILCHER, Jane, 1994. Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy. In : *British Journal of Sociology*. septembre 1994. Vol. 45, n° 3, p. 481‑495.

PINE, B. Joseph et GILMORE, James H., 1999. *The experience economy: work is theater & every business a stage*. Boston : Harvard Business School Press.

PLANTE & CITÉ, 2014. Le programme Compamed ZNA. In : *Compamed, Evaluation des méthodes de desherbage en ZNA* [en ligne]. S.l. 2014. [Consulté le 30 mai 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.compamed.fr/resultats-compamed-zna/le-programme-compamed-zna/.

PLANTE & CITÉ, 2015. Certificat et agrément phytosanitaires. In : *Terre Saine - objectif zéro pesticide* [en ligne]. S.l. 2015. [Consulté le 30 mai 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.ecophytozna-pro.fr/n/presentation/n:177.

POLGE, Marion, 2003. Petite entreprise et stratégie de terroir. In : *Revue Française de Gestion*. 2003. n° 3, p. 181‑193.

POLGE, Marion, 2008. Le développement incrémental de l'entreprise artisanale: La tradition comme levier d'innovation ? In : *Gestion 2000*. 2008. Vol. 25, n° 3, p. 131‑145.

PONEMON, Lawrence A., 1990. Ethical Judgments in Accounting : A Cognitive Developmental Perspective. In : *Critical Perspectives on Accounting*. 1990. Vol. 1, n° 2, p. 191‑215.

PORTER, Michael E., 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York : Free Press.

POWELL, Walter W. et COLYVAS, Jeannette A., 2008. Microfoundations of Institutional Theory. In : *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. S.l. : Sage. p. 276‑298.

PRÉFET DE LA RÉGION PAYS DE LA LOIRE, 2016. *Signature des conventions régionales de partenariat dans les secteurs du déménagement et du paysage* [en ligne]. S.l. [Consulté le 30 décembre 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.prefectures-regions.gouv.fr/pays-de-la-loire/content/download/26165/180050/file/DP_travail%20ill%C3%A9gal_30_09_16.pdf.

PRESENZA, Angelo, ABBATE, Tindara, MELEDDU, Marta et CESARONI, Fabrizio, 2017. Small-and medium-scale Italian winemaking companies facing the open innovation challenge. In : *International Small Business Journal*. 2017. Vol. 35, n° 3, p. 327‑348.

PRÉVEL, Maxime, 2007. *L'Usine à la campagne. Une ethnographie du productivisme agricole.* Paris : L'Harmattan. Sociologies et environnement.

PRIGENT, Lionel, 2016. Tourisme durable, attractivité touristique et gastronomie: le cas de la Bretagne. In : *Management & Avenir*. 2016. Vol. 3, n° 85, p. 113‑130.

PROFESSION PAYSAGISTE, 2013. La phrase… d'Emmanuel Mony. In : [en ligne]. 2013. [Consulté le 29 décembre 2016]. Disponible à l'adresse : http://professionpaysagiste.com/la-phrase-demmanuel-mony/.

PROFESSION PAYSAGISTE, 2018. *Le palmarès des 2000 premières entreprises du paysage*. 2018. S.l. : Horticulture et Paysage.

PROVAN, Keith G. et KENIS, Patrick, 2008. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. In : *Journal of public administration research and theory*. 2008. Vol. 18, n° 2, p. 229‑252.

RADAUER, Alfred et STREICHER, Jürgen, 2007. Low-Tech, innovation and state aid: the Austrian case. In : *International Entrepreneurship and Mangement Journal*. 2007. Vol. 33, n° 3, p. 247‑261.

RASTOIN, Jean-Louis et VISSAC-CHARLES, Véronique, 1999. Le groupe stratégique des entreprises de terroir. In : *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*. 1999. Vol. 12, n° 1‑2, p. 171‑192.

RAVIX, André-Laurent, 1988. Les comportements d'innovation dans l'artisanat de production industrielle : approche régionale et politiques publiques de l'innovation. In : *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*. 1988. Vol. 1, n° 3‑4, p. 277‑294.

REYES, Grégory, 2013. L'ambiguïté des rôles du pharmacien titulaire d'officine française : une lecture par l'identité de métier. In : *Management international / International Management / Gestión Internacional*. 2013. Vol. 17, n° 4, p. 163‑177.

REYNAUD, Emmanuelle et SIMON, Eric, 2004. Les secrets d'un bon domaine Une explication par les compétences centrales. In : *Revue Française de Gestion*. 2004. Vol. 2, n° 149, p. 101‑116.

RICHOMME-HUET, Katia et D'ANDRIA, Aude, 2012. L'autre gestion des Hénokiens. Une perspective séculaire des entreprises familiales. In : *La Revue des Sciences de Gestion*. 2012. Vol. 1, n° 253, p. 27‑36.

RIOT, Elen, 2013. Woman in love, artist or entrepreneur? The edifying, mystifying life of Coco Chanel. In : *Society and Business Review*. 2013. Vol. 8, n° 3, p. 281‑313.

ROBIC, Paulette, 2007. La notion d'encastrement pour mieux comprendre le management stratégique des ruptures environnementales. Le cas d'une entreprise laitière familiale. In : *Gestion 2000*. 2007. Vol. 24, n° 4, p. 47‑69.

ROEDERER, Claire, 2012. Contribution à la conceptualisation de l'expérience de consommation : émergence des dimensions de l'expérience au travers de récits de vie. In : *Recherche et Applications en Marketing*. 2012. Vol. 27, n° 3, p. 81‑96.

ROESSL, Dietmar, FINK, Matthias et KRAUS, Sascha, 2010. Are family firms fit for innovation? Towards an agenda for empirical research. In : *International Journal of Entrepreneurial Venturing*. 2010. Vol. 2, n° 3‑4, p. 366‑380.

ROGER, Alain, 1997. *Court traité du paysage*. Paris : Gallimard.

ROGERS, Everett M., 2010. *Diffusion of innovations*. New York : The free press.

ROSENBERG, Nathan, 1976. *Perspectives on Technology*. Cambridge : Cambridge University Press.

SADLER, D. Royce, 1981. Intuitive data processing as a potentiel source of bias in naturalistic evaluations. In : *Educational Evaluation and Policy Analysis*. 1981. Vol. 3, n° 4, p. 25‑31.

SAHEED, Zakaree S., 2013. Adire textile: A cultural heritage and entrepreneurial craft in Egbaland, Nigeria. In : *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*. 2013. Vol. 1, n° 1, p. 11‑18.

SALAVOU, Helen E. et LIOUKAS, Spyros, 2003. Radical Product Innovations in SMEs: The Dominance of Entrepreneurial Orientation. In : *Creativity and innovation management*. 2003. Vol. 12, n° 2, p. 94‑108.

SANDBERG, Jörgen, 2005. How do we justify knowledge produced within interpretative approaches? In : *Organizational Research Methods*. 2005. Vol. 8, n° 1, p. 41‑68.

SARPONG, David, SHI, Dong et APPIAH, Gloria, 2016. « Vinyl never say die »: The re-incarnation, adoption and diffusion of retro-technologies. In : *Technological Forecasting & Social Change*. 2016. Vol. 103, p. 109‑118.

SAVALL, Henri et ZARDET, Véronique, 1995. *Ingénierie stratégique du roseau*. Paris : Economica.

SAVINO, Tommaso, MESSENI PETRUZZELLI, Antonio et ALBINO, Vito, 2016. Searching in the Past New Strategic Approaches: Creating and Appropriating Value through Tradition. In : SCHIUMA, Giovanni et LERRO, Antonio, *Integrating Art and Creativity into Business Practice*. USA : IGI Global. p. 40‑54.

SAVINO, Tommaso, MESSENI PETRUZZELLI, Antonio et ALBINO, Vito, 2017. Search and recombination process to innovate: A review of the empirical evidence and a research agenda. In : *International Journal of Management Reviews*. 2017. Vol. 19, n° 1, p. 54‑75.

SCHIAVONE, Francesco, 2014. Innovation approaches for old products revitalisation after technological change: The rise of technology reverse. In : *International Journal of Innovation Management*. avril 2014. Vol. 18, n° 2, p. 1450011.1-1450011.21.

SCHIEB-BIENFAIT, Nathalie et JOURNÉ-MICHEL, Hélène, 2008. La face cachée de l'innovation : l'innovation dans l'entreprise artisanale ou ≪La stratégie du potier revisitée≫. In : *Gestion 2000*. 5 juin 2008. Vol. 25, n° 3, p. 107‑129. bth

SCHIELE, Bernard, 2002a. Introduction. In : *Patrimoines et identités*. Québec : Editions Multimondes. p. 1‑14.

SCHIELE, Bernard, 2002b. Les trois temps du patrimoine. In : *Patrimoines et identités*. Québec : Editions Multimondes. p. 215‑248.

SCHILLACI, Carmela Elita, ROMANO, Marco et NICOTRA, Melita, 2013. Family business foundations: theoretical and empirical investigation. In : *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2013. Vol. 21, n° 2.

SCHUMPETER, Joseph, 1939. *Business Cycles, A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process* [en ligne]. New York, London : Mcgraw Hill Book Company. [Consulté le 4 mars 2018]. Disponible à l'adresse : http://classiques.uqac.ca/classiques/Schumpeter_joseph/business_cycles/schumpeter_business_cycles.pdf.

SCHUMPETER, Joseph, 1942. *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Payot. S.l. : s.n.

SCOTT, W. Richard, 2014. *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. 4. Thousand Oaks : Sage Publications.

SENNETT, Richard, 2010. *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*. Paris : Albin Michel.

SERVOLIN, Claude, 1972. L'absorption de l'agriculture dans le mode de production capitaliste. In : *Les paysans et la politique*. Paris : Armand Colin.

SHADBOLT, Nicola M. et OLUBODE-AWOSOLA, Femi, 2016. Resilience, risk and entrepreneurship. In : *International Food and Agribusiness Management Review*. 2016. Vol. 19, n° 2, p. 33‑52.

SHAH, Reshma H. et MITTAL, Banwari, 1997. Toward a theory of intergenerational influence in consumer behavior: an exploratory essay. In : *ACR North American Advances*. S.l. : s.n. 1997.

SHILS, Edward, 1981. *Tradition*. Chicago : The University of Chicago Press.

SIMMEL, Georg, 1984. *Les Problèmes de la philosophie de l'histoire. Une étude d'épistémologie*. PUF. Paris : s.n.

SIMON, Herbert A., 1996. *The Sciences of the Artificial*. Cambridge : MIT Press.

SIU, Wai-Sum et MARTIN, Robert G., 1992. Successful entrepreneurship in Hong Kong. In : *Long Range Planning*. 1992. Vol. 25, n° 6, p. 87‑93.

SOCIÉTÉ D'HORTICULTURE DE PARIS, 1827. *Annales de la société d'horticulture de Paris*. Paris : s.n.

SOCIÉTÉ IMPÉRIALE ET CENTRALE D'HORTICULTURE, 1865. *Journal de la Société impériale et centrale d'horticulture de France*. Paris : s.n.

SOCIÉTÉ ROYALE D'HORTICULTURE, 1848. *Annales de la Société Royale d'Horticulture de Paris, et journal spécial de l'état et des progrès du jardinage*. Paris : s.n.

SOLOW, Robert M., 1956. A Contribution to the Theory of Economic Growth. In : *Quarterly Journal of Economics*. 1956. Vol. 70, n° 1, p. 65‑94.

SØRENSEN, Jesper B. et STUART, Toby E., 2000. Aging, obsolescence, and organizational innovation. In : *Administrative Science Quarterly*. 2000. Vol. 45, n° 1, p. 81‑112.

SORIO, Rossella et SIADOU-MARTIN, Béatrice, 2019. Adoption ou rejet de l'innovation, une approche par la théorie des prospects : le cas des vins allégés en alcool. In : *Innovations*. 2019. Vol. 1, n° 58, p. 161‑187.

SPITHOVEN, André, CLARYSSE, Bart et KNOCKAERT, Mirjam, 2011. Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional industries. In : *Open Innovation - ISPIM Selected Papers*. janvier 2011. Vol. 31, n° 1, p. 10‑21. DOI 10.1016/j.technovation.2010.10.003.

STAKE, Robert E., 2005. Qualitative case studies. In : DENZIN, Norman K. et LINCOLN, Yvonna S., *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. 3rd ed. CA : Sage. p. 443‑466.

STRAUSS, Anselm L. et CORBIN, Juliet M., 1990. *Basics of Qualitative Research: Grounded theory procedures and techniques*. S.l. : Sage Publications Inc.

STRINGFELLOW, Lindsay, SHAW, Eleanor et MACLEAN, Mairi, 2014. Apostasy versus legitimacy: Relational dynamics and routes to resource acquisition in entrepreneurial ventures. In : *International Small Business Journal*. 2014. Vol. 32, n° 5, p. 571‑592.

TAGUIEFF, Pierre-André, 2006. *Le Sens du progrès : Une approche historique et philosophique*. Flammarion. Paris : s.n. Champs essais.

TAJEDDINI, Kayhan et MUELLER, Stephen L., 2012. Corporate entrepreneurship in Switzerland: evidence from a case study of Swiss watch manufacturers. In : *International Entrepreneurship and Mangement Journal*. 2012. Vol. 8, n° 3, p. 355‑372.

TARONDEAU, Jean-Claude, 2010. Les héritages du passé peuvent-ils expliquer les performances actuelles des firmes ? Illustration par l'« industrie » de l'art lyrique. In : *Revue Française de Gestion*. 2010. Vol. 2, n° 201, p. 27‑43.

TELLIER, Albéric, 2003. La dynamique des champs organisationnels: quels enseignements tirer du cas de la vidéo numérique ? In : *Finance Contrôle Stratégie*. 2003. Vol. 6, n° 4, p. 59‑92.

TEMPLE, Ludovic, LANÇON, Frédéric, PALPACUER, Florence et PACHÉ, Gilles, 2011. Actualisation du concept de filière dans l'agriculture et l'agroalimentaire. In : *Economies et sociétés*. 2011. n° 33, p. 1785‑1797.

THOMAS, Lisa C., PAINBÉNI, Sandra et BARTON, Harry, 2013. Entrepreneurial marketing within the French wine industry. In : *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2013. Vol. 19, n° 2, p. 238‑260.

THOMPSON, Craig J., LOCANDER, William B. et POLLIO, Howard R., 1989. Putting consumer experience back into consumer research: The philosophy and method of existential-phenomenology. In : *Journal of Consumer Research*. 1989. Vol. 16, n° 2, p. 133‑146.

TORRÈS, Olivier, 2004. The failure of the Californian Mondavi's implantation in France: entrepreneurship and corporatisme. In : *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 2004. Vol. 1, n° 1‑2, p. 70‑99.

TOURAINE, Alain, 1992. *Critique de la modernité*. Les Éditions Fayard. Paris : s.n. Le livre de poche, 19.

TRANFIELD, David, DENYER, David et PALMINDER, Smart, 2003. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. In : *British Journal of Management*. 2003. Vol. 14, n° 3, p. 207‑222.

TSOUKAS, Haridimos, 2005. *Complex Knowledge: Studies in Oragnizational Epistemology*. Oxford : Oxford University Press.

UNEP, 2015. L'agriculture urbaine en marche. In : *En vert & Avec vous*. 2015. n° 7, p. 58‑71.

UNEP, 2017. *Chiffres clés 2017 des entreprises de paysage*. Paris.

UPJ, 2015. *L'UPJ dénonce la différence de traitement entre le monde agricole et les jardins et espaces verts* [en ligne]. 2015. S.l. : s.n. [Consulté le 29 décembre 2016]. Disponible à l'adresse : http://www.upj.fr/1-union-pour-la-protection-des-jardins/146-presse/203-communiques-de-presse-de-l-upj-2016.aspx.

VAHANIAN, Gabriel, 1995. Transmission et tradition. In : *Autres Temps*. 1995. Vol. 48, n° 1, p. 6‑11.

VALERI, Valerio, 1996. Les formes temporelles de la société. Temps chronologique et temps subjectif, temps mythique et temps historique chez les Huaulu (Indonésie orientale). In : *Constructions sociales du temps*. Québec : Les éditions du Septentrion. p. 105‑129.

VENKATARAMAN, Sankaran, 2004. Regional transformation through technological entrepreneurship. In : *Journal of Business Venturing*. 2004. Vol. 19, n° 1, p. 153‑167.

WHITLEY, Richard, 2002. Developing Innovative Competence : the role of institutional frameworks. In : *Industrial and Corporate Change*. 2002. Vol. 11, n° 3, p. 497‑528.

WOOD, Charles M., 2004. Marketing and e-commerce as tools of development in the Asia-Pacific region: a dual path. In : *International Marketing Review*. 2004. Vol. 21, n° 3, p. 301‑320.

WRIGHT, April L., ZAMMUTO, Raymond F. et LIESCH, Peter W., 2017. Maintaining the values of a profession: Institutional work and moral emotions in the emergency department. In : *Academy of Management Journal*. 2017. Vol. 60, n° 1, p. 200‑237.

YIN, Robert K., 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. 5th ed. Thousand Oaks. S.l. : Sage Publications.

YOO, Sean Sehyun, MARK, T. Schenkel et JAEMIN, Kim, 2014. Examining the impact of inherited succession identity on family firm performance. In : *Journal of Small Business Management*. 2014. Vol. 52, n° 2, p. 246‑265.

ZABALA-ITURRIAGAGOITIA, Jon Mikel, 2012. New Product Development in Traditional Industries: Decision-Making Revised. In : *Journal of Technology Management & Innovation*. mars 2012. Vol. 7, n° 1, p. 31‑50. bth

ZARCA, Bernard, 1988. Identité de métier et identité artisanale. In : *Revue Française de sociologie*. 1988. Vol. 29, n° 2, p. 247‑273.

ZARDET, Véronique et BONNET, Marc, 2010. Intensification actuelle de la tétranormalisation : risques et bonnes pratiques émergentes. In : BESSIRE, Dominique, CAPPELLETTI, Laurent et PIGE, Benoît, *Normes : origines et conséquences des crises*. Paris : Economica.

ZGHAL, Riadh, 2005. The Economic Dynamics As Feature Of An Area: The Case Of Entrepreneurship Of Sfax? In : *Journal of Enterprising Culture*. 2005. Vol. 13, n° 1, p. 89‑104.

ZIETSMA, Charlene et LAWRENCE, Thomas B., 2010. Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work. In : *Administrative Science Quarterly*. 2010. Vol. 55, n° 2, p. 189‑221.

ANNEXES

Annexe 1 : Exemple d'entretien (NO, le 18 avril 2017)

- **Pour commencer, peux-tu me raconter le parcours qui t'a conduit à travailler ici ?**

On peut commencer à partir du collège où je ne supportais pas l'école, et il fallait que je travaille, il fallait que je bosse mais on m'a dit « *fais quand même un bac* », et je suis parti sur un bac techno, STAV parce que j'étais attiré par l'extérieur, les espaces verts, même l'agricole, je ne savais pas trop ce que je voulais faire, mais je ne voulais pas trop rester enfermé et je voulais bosser. Donc j'ai fait un bac, ça s'est super bien passé, j'ai fait mes premiers stages dans le paysage et ça m'a plu aussi. À cette époque-là je me suis dit « *bon, là c'est bon, j'ai le bac, j'arrête, je vais bosser* » et on m'a dit *« non, continue, fais un BTS* ». Bon j'ai fait un BTS, en alternance, que j'ai bien adoré. Le côté alternance, apprentissage. Donc j'ai fait un BTS et là je me suis dit « *bon bah c'est bon, je vais arrêter* », mais on m'a dit « *bon, quand même, tu devrais tenter l'*[école d'ingénieur*] ITIAPE* ». Et ok, je tente l'ITIAPE et pareil, ça s'est bien passé. Et après c'était bon. J'ai bossé. J'ai atterri ici, je n'étais pas originaire de [ville d'implantation de l'entreprise], je suis originaire de [autre ville], et je suis arrivé ici par de la famille, par des hasards monstrueux et je me retrouve là, ingénieur travaux, donc super quoi. Parcours qui continue d'évoluer dans le paysage, donc c'est bien, après ce sera peut-être autre chose, mais on verra. Ça me plaît donc c'est bien.

- **D'où te vient cette affinité avec l'extérieur ?**

C'est très marrant. D'un côté j'ai une famille qui est très entreprise, côté gestionnaire et compagnie, et de l'autre côté viticulteur. J'ai passé mes vacances avec lui quand j'étais petit, à planter des poireaux, des machins, ça marque, c'est bizarre. On se dit qu'on a du mal à rester en bureau, à rester enfermé. C'est assez drôle de se dire « *allez, on va dehors, on va travailler* ». On fait un travail concret, c'est un métier concret, du coup le côté entreprise et production ça reste assez concret, et d'être dehors encore plus. Je pense que c'est de là que ça me vient.

- **Avant de te lancer dans le paysage, connaissais-tu des personnes qui travaillaient là-dedans ?**

Oui, il y a mon oncle qui a une entreprise de paysage dans le [département], et j'avais pas mal parlé avec lui, sinon non. Après ce sont des rencontres qui se sont faites comme ça, au forum de l'emploi le samedi matin dans mon collège, où les parents des élèves qui ont un métier présentent leurs métiers aux gens. Ça, ça a été ma première rencontre, et puis après ça a été de fil en aiguille, le réseau, et c'est parti quoi.

- **Comment définirais-tu ton métier aujourd'hui ?**

On est une PME, donc je touche à tout, c'est l'avantage, j'ai la gestion de la production. Il y a le bureau d'études qui nous chiffre des appels d'offres, moi je récupère les dossiers, j'ai la gestion de la production, des mecs, du matériel, des stocks, des achats… Et j'ai le côté un peu plus large où je fais du RH, je prépare tout ce qui est éléments de salaire, fiches de paie, et j'ai l'ISO 9001, on est certifié ISO 9001, Certiphyto… je m'occupe de tout ça, donc c'est le côté pas mal dans une PME. Toutes les réflexions de gestion que je mène avec le dirigeant. C'est 80% de conduite de travaux.

- **L'entreprise est une PME ?**

Nous sommes une vingtaine, donc ce n'est pas un gros groupe, ce n'est pas structuré pareil, les conducteurs de travaux font un boulot de conducteur de travaux, alors que là, en ce moment, on n'a pas beaucoup de boulot, je fais de l'étude. On touche à tout, on comble les trous. On est positionné sur appels d'offres privés, publics, on fait 80% de création, plantation, engazonnement, clôture, portail, un peu de maçonnerie, et après c'est de l'entretien.

- **Est-ce une entreprise familiale ?**

On est limite, non ce n'est pas familial mais presque, parce que les directeurs sont des gestionnaires, ingénieurs agricoles, ils viennent de racheter une boîte de bâtiment, ils ont deux boîtes de paysage, donc du coup on les voit beaucoup moins. Moi je suis complètement autonome sur les tâches qui me sont confiées, et par rapport aux salariés de terrain « *ha, on ne voit pas beaucoup les patrons quand même* », ils se posent des questions « *ils sont où les patrons* ?! ». Donc là, le côté familial est réduit par le fait de ne pas voir les patrons. Et le fait qu'il y ait l'ancienne génération de l'ancienne boîte, le patron il leur gueulait dessus le matin en partant, et ils se faisaient gueuler dessus en arrivant le soir, donc pour eux les chefs ils gueulent, donc c'est très compliqué de dialoguer et d'échanger avec eux, de partager des moment avec eux.

- **Depuis 10 ans où tu travailles dans des entreprises de paysage, as-tu vu les choses évoluer ?**

J'ai vu des évolutions de par les structures que j'ai faites. Quand j'ai commencé, j'étais chez un mec, l'algéco était dans son jardin, on faisait tout à la main, une mini pelle qu'on louait une fois par an. Après, j'étais dans une boîte un peu plus grosse, on était 4-5, donc là on avait un dépôt, on mécanisait pas mal. Et là, ici, on veut tout mécaniser. On se rend compte qu'il y a pas mal de machines pour répondre en solution à des problèmes. La mécanisation joue beaucoup sur l'évolution du métier. Mais il faut qu'il y ait les hommes aussi. Les hommes représentent 45 à 50% de nos charges, donc si on arrive à les… C'est ce qui fait qu'on va être rentable ou non, c'est les mecs, en arrivant à mécaniser et en innovant, on peut encore plus être rentable, et c'est bien pour ça qu'on investit à fond sur le matériel, neuf, un peu innovant justement, qui permet de palier à tous les problèmes, parce que, en fait, chaque chantier est différent, on a tout le temps des contraintes et ça c'est hyper compliqué à gérer, pour avoir une machine par chantier, des hommes plus la machine… Par exemple, l'année dernière, 2015, on a un chantier, un lotissement avec des jardins de 200m², on avait pas de boulot, donc on a envoyé les mecs faire des clôtures alors qu'on aurait dû temporiser pour faire le gazon avant, planter avant, et faire la clôture après. On a perdu 15 000€ sur ce chantier, sur un chantier à 15 000€ on en perd 15 000€, donc ça calme. On a passé des heures à refaire du gazon là où on avait clôturé, avec un tracteur qui était trop gros, enfin, la catastrophe, et finalement on a acheté depuis un porte-outil on peut faire les nivellements, décompacter le sol, faire la préparation de l'engazonnement… On n'avait pas cet outil à l'époque et c'était déclencheur… Chantier de merde qui a conduit à l'achat de cette machine-là du coup. On essaie de se tenir informé, parce qu'on peut ne pas avoir des marchés, notamment en entretien, où l'entretien, il y a la machine, l'homme, donc si on se plante, qu'on a le mauvais gars et la mauvaise machine, on est foutu. Il faut au moins qu'on ait

la bonne machine, et après le gars on peut le former. C'est hyper important si on veut être compétitif.

- **Au niveau de l'entretien, il y a eu des évolutions ?**

Ha bah oui. Tous les ans on fait un salon, SalonVert à Saint Chéron, et cette année, j'ai emmené les mecs, tous ceux qui voulaient, on est parti ensemble. Les gars ils sont fans, ils voient des nouvelles machines, ils sont à fond dedans, et nous aussi pour trouver des nouvelles choses. Nous on est encore sur de l'entretien industriel où on fait des gros volumes, des grosses tontes avec des gros engins, il y a quelques chantiers où on essaye de raisonner les passages, où on fait du mulching, mais ce n'est pas très ancré dans la tête des gens, mais il y aura un créneau, c'est sûr, sur tout ce qui est mulching, gestion différenciée, on a un concurrent qui le fait très bien, qui ne vend que de la gestion différenciée. J'ai encore été appelé hier par une boîte française qui fait de nouvelles tondeuses, qui peuvent faire balayeuses et qui font tout l'entretien. Nous on n'est pas encore dessus, ça va venir avec la demande je pense, il va y avoir des évolutions, et même sur les désherbages alternatifs et compagnie, ce n'est pas du tout au point. Ici, mais aussi de manière générale, les machines coûtent beaucoup trop cher, les balayeuses, et même les désherbeuses, 100 000 ou 200 000€ la machine, pour une commune peut-être, mais une entreprise n'a pas les moyens de se le payer. Je pense qu'il va encore y avoir des évolutions. Je pense qu'il va falloir saisir le créneau dès qu'il y aura des marchés, investir, mais pour le moment c'est encore un peu tôt peut-être.

- **Utilisez-vous encore des produits phytosanitaires ? Dans quelles circonstances ?**

Oui, on a 2-3 produits anti-germinatifs sur nos marchés d'entretien, en préventif, c'est la moitié de nos phytos, donc ça fait 300 kg par an. Pour des entreprises privées, de toute façon, tout ce qui est public, à part les produits de biocontrôle, c'est interdit. On fait un peu de désherbant total, où par exemple, le VRD met la terre, nous on a pas la capacité d'intervenir, et on nous dit d'intervenir dans 2-3 mois parce qu'il y a untel qui va faire une tranchée, et on revient c'est un champ de colza, alors soit le client interdit le traitement et dans ce cas on retourne le sol, mais ça marche moins bien, soit on fait un désherbant total, mais ça dépend, avec les règles avec les noues, tout ça, on ne peut quasiment plus traiter. Et sinon, on fait encore un petit peu de sélectif gazon sur les gazons de printemps qui ne sont pas très beaux, on privilégie… On n'est pas fan, on sait que c'est très compliqué, on privilégie 2-3 tontes, on se dit que ça va partir et puis après si c'est encore sale, on sait que c'est compliqué, ça va se durcir les règles avec la gestion des phytos, ça va devenir très très compliqué… Par rapport au gars qui n'a pas le Certiphyto, l'achat des produits, l'utilisation des produits, si y'a un contrôle de la DRAF c'est compliqué, il faut gérer pour ne pas se prendre une tôle, donc on évite. Mais on en fait encore un peu, malheureusement on est obligé, on n'a pas le choix.

- **Comment êtes-vous informé en termes de législation ?**

Moi j'ai pas mal de newsletters de par l'ISO 9001, je suis abonné à pas mal de chaînes d'information type *Veritas*, NGS, des choses comme ça, et de par le Certiphyto, ils doivent nous informer. La veille non, je ne vais pas chercher des trucs, mais normalement on les a. Après, j'ai des fournisseurs bienveillants qui, quand j'achète des phytos me disent « *tiens, regarde, il y a cette nouvelle règle-là, il y a ça qui est passé* », ils nous informent. Après, sur l'achat des produits, quand j'achète un produit, ce qui est plutôt pas mal, je suis référencé, et si le produit

est interdit on me le signale, par mail. Et quand je vais chercher une autorisation de mise sur le marché aussi, quand je fais une demande, on m'enregistre, et à partir du moment où le produit est retiré du marché, on me le signale. Donc, après ça ne donne pas tout.

- **Suis-tu la presse pro ?**

Ouais, profession paysagiste, les règles pro de l'UNEP, matériel et paysage. En fait, mes patrons le lisent d'abord, ils mettent des post-it sur tout ce qu'ils trouvent intéressant, et ils me le refilent, et ils le renvoient avec tout ce que j'ai trouvé intéressant aussi, c'est pas mal, mais après bon, c'est vrai que ce n'est pas la priorité quoi, malheureusement, ça vient un peu en second. La priorité c'est de produire forcément, être rentable, satisfaire les clients, et les hommes, management, c'est notre priorité je pense.

- **Qu'est-ce qui t'intéresse dans la presse pro ?**

Ça dépend des besoins qu'on a, ou on se retrouve à passer des heures à désherber à la main quand on a pas le droit au phyto, à désherber à la main des parterres en terre, impossible de passer du paillage en TS (travaux supplémentaires), y'a rien à faire, on a passé des heures et des heures monstrueuses, et la semaine d'après, on a vu dans *Matériel et Paysage*, une binette mécanique, électrique en plus, j'étais bleu [rires]. Aussi par rapport à des articles, la concurrence, on essaie de se renseigner un peu sur les concurrents, et aussi un peu sur les machines, si eux pensent que ça peut avoir un intérêt pour nous, ils mettent un post-it pour lire, voir si c'est intéressant ou pas. Des choses à savoir quoi.

- **Avez-vous investi dans ces binettes ?**

Bah c'est en cours. En fait avec la MSA on peut avoir des aides sur l'investissement, notamment électrique, et nous on a déjà fait un plan de prévention avec la MSA, on a acheté une tarière, une première volée de matériel électrique et compagnie. On a dépensé 15 000€, et pareil, on a eu en plus 15 000€ d'aide de la MSA, mais on a plus le droit, donc en fait, les patrons ont une seconde entité à [ville], on va le passer sur la seconde société. Sur une machine à 5 000€, 500€ c'est quand même intéressant. Donc on est en train de préparer ça sur la deuxième entité pour pouvoir en profiter, c'est intéressant quand même.

- **Avez-vous adopté des choses pour pallier la législation en zéro phyto ?**

On est encore juste. Déjà, par rapport aux phytos, moi je ne fais traiter qu'un seul mec, celui que j'estime qui maîtrise le mieux le produit, qui a une sensibilisation aux phytos, il a un BTS GPN, déjà je commence par ça, et puis après on n'est carrément pas… Il y a les produits de biocontrôle mais ils coûtent horriblement cher, et après ce n'est que du manuel donc on n'est pas du tout équipé pour.

On n'a jamais utilisé le biocontrôle sur des chantiers. J'ai un fournisseur qui m'a filé un échantillon que je vais essayer, au dépôt… mais ça marche, ça marche forcément, mais c'est quand même très cher.

- **Comment réagissent les équipes au fait de passer au manuel ?**

Les anciens, ils ne comprennent pas « *holàlà, ça fait chier, on peut plus le Roundup* » et les jeunes qui disent *« bah ouais, bah c'est la loi quoi* », qui ont une formation plus récente où on a déjà commencé à leur parler du phyto je pense, mais bon bah oui on n'a pas le choix. La ville de [nom de la ville], quand on travaille avec elle, c'est interdit aux phytos, bah on fait tout à la main, on a une armée d'intérimaires. C'est des corvées, mais on met une grosse équipe, c'est pour ça, mais c'est des corvées mais ils réagissent bien, ils comprennent quoi, même eux ils préfèrent finalement, plutôt que d'être exposés au phyto, faut faire à la main, c'est chiant mais il n'y a pas le choix.

- **Vous n'êtes jamais tentés d'utiliser les produits malgré tout ?**

Ah si ! On est très tenté, mais on ne le fait pas, on arrive même si c'est quand même dur « *ouais mais le coup de phyto, c'est pas mal* », ouais mais hé, si là on a un mec de la DRAF qui passe parce qu'il va au boulot, qu'est-ce qui se passe ? Je ne sais même pas ce qu'on encourt. Mais c'est toujours comme ça, plus tu tentes le diable, t'es sûr de te faire griller. On ne tente rien, mais ce n'est pourtant pas faute d'avoir envie, pour l'instant on tient.

- **Quel est ton avis sur la question des phytos ?**

Je pense que raisonnés, bien utilisés, bien dosés, ce n'est pas un problème. Il ne faut pas se dire, « *ha bah les traitements ça marchait nickel* », on consommait 3 fois trop de produit mais c'était nickel. Mais ça c'est sûr que c'est zéro, ça ne sert à rien, c'est comme prendre 4 Efferalgans quand on a mal au crâne, ça ne sert à rien, c'est exactement la même chose. Donc je pense que raisonnés, appliqués dans de bonnes conditions, à la bonne dose, ce n'est pas si mauvais qu'on veut le croire. Et la réalité économique, je pense qu'économiquement on se rend compte que c'est compliqué quand même si on veut revenir en arrière, c'est quand même compliqué. Après si on avait les moyens ! C'est toujours une histoire de moyens, si les budgets étaient faits pour, alors là pas de soucis, on ferait à la main, mais trouver des milliers de personnes pour désherber toutes les villes, faut y aller quand même. Je pense que bien utilisés, ce n'est quand même pas si mauvais que ça.

- **Et ton opinion sur la loi ?**

Autant auprès du particulier, je trouve ça vraiment génial de tout arrêter parce que d'ailleurs ce sont les plus gros consommateurs, c'est ceux qui font n'importe quoi. Après, les collectivités elles ont quand même des mecs dans les mairies, des bons gars, moi je connais des mecs dans les DST dans le coin, c'est quand même des mecs super qui savent gérer les phytos, c'est toujours après le problème de l'applicateur qui peut ne pas savoir. Mais d'ailleurs, juste avant la loi, j'avais un DST qui m'avait fait traiter tous ses cimetières parce qu'il m'a dit « *j'ai un mec qui sait faire et je ne veux pas faire n'importe quoi donc c'est toi qui va me le faire* ». C'est une histoire de compétences aussi, si c'est bien fait ça ne me choque pas. Mais après c'est toujours une histoire d'image, tout le monde se bat pour qu'on ne voit plus les mecs en combinaison dans les villes. C'est aussi une histoire de secteur, moi dans ma rue, ça ne me dérange pas du tout qu'il y ait des mauvaises herbes, après devant l'hôtel de ville ce serait un peu dommage quoi. Il faut jauger. Je ne sais pas s'ils tiennent le coup en mairie en termes

d'humains, parce qu'ils doivent avoir des soucis, avec les hommes qui n'ont pas envie. S'ils n'investissent pas dans du bon matériel, ça doit être compliqué je pense.

- **Pour toi, en quoi consiste le métier de paysagiste et qu'est-ce qui le distingue d'autres métiers ?**

On travaille le vivant. On est souvent vu, et c'est très énervant, comme les petits derniers qui passent après tout le monde, qui viennent planter des fleurs pour faire beau, alors que ce n'est pas du tout ça. Notre métier, qu'on travaille sur du gazon ou des plantations, on travaille sur du vivant on travaille sur un sol qui est un élément vivant, y'a de l'agronomie, de l'écologie, c'est quand même hyper complet et c'est d'ailleurs comme ça, pour moi, qu'on reconnait le bon paysagiste et le mauvais paysagiste. Celui qui va bosser sans réfléchir, sans prendre en compte les saisons, pas tenir compte du sol et faire n'importe quoi, et les gens autour vont se dire « *il fait ça, donc tout le monde peut faire ça* » et ils vont avoir un mauvaise idée du métier, alors que c'est quand même très compliqué, entre les saisons, les végétaux, l'arrosage… on est quand même sur un truc super complexe. Le paysagiste, sa valeur ajoutée, c'est de travailler le vivant.

- **Qu'est-ce que ça t'évoque si je parle d'innovation dans le paysage ?**

Moi l'innovation je la vois vraiment par rapport au travail des gars, ça doit être mon côté production, moi l'innovation elle va faciliter le travail des gars, et améliorer forcément la qualité du travail. Mais même quand je pense aux grosses transplanteuses d'arbres, à grosses dents, c'est aussi pour la qualité de l'arbre, la qualité du travail. Pour moi vraiment l'innovation c'est pour améliorer les conditions de travail et améliorer le rendu, la qualité, le produit fini. Mais je pense que c'est mon côté production, moi je ne suis pas sur la conception, je pense que ça doit être ça. C'est plutôt du matos, après je pense aussi aux nouvelles bactéries d[u pépiniériste] Soupe, qui veut introduire de nouvelles bactéries dans les sols pour favoriser les mycorhizes et compagnie. Clairement, c'est une innovation, mais après, en termes de coûts, avec ce qu'on a déjà je pense qu'on sait faire aussi bien. Si on peut se les payer tant mieux, mais avec des bons composts, des bonnes choses on peut faire de très bonnes améliorations de sol. Pour moi, ça se traduit beaucoup par du matos. C'est souvent du matériel spécifique qu'on a du mal à acheter. Moi je pense à la souffleuse à substrat, on l'utilise une fois tous les 10 ans, pourtant c'est quand même mieux que de monter à la brouette des milliers de mètres cube de terre. Après ça vient souvent de nous, on se retrouve confrontés à des problématiques sur chantier auxquelles il faut qu'on réponde. De toute façon le chantier on l'a, il faut qu'on le fasse, donc il va falloir trouver une solution, donc on se renseigne, on cherche, on questionne les fournisseurs, ils nous apportent des solutions, c'est un travail général : « *j'ai vu ça sur un salon* », « *j'ai vu ça sur internet* », c'est assez général. Sur le marché de [ville], les prix sont tellement tellement bas, c'est une catastrophe, donc on ne peut pas se permettre de perdre de l'argent et donc il faut qu'on trouve des solutions pour mieux produire.

- **Concernant les investissements, ça peut passer par de l'innovation ?**

Ouais, en soi, ce n'est pas une machine qui va révolutionner le métier. Le porte-outil, c'est comme un petit Bobcat, devant tu peux mettre trois dents pour décompacter ton sol, une lame tu vas niveler... En soi, ce n'est pas fou, mais ça sort de situations monstrueuses, tu peux faire plein de choses avec cet outil. Pour moi c'est vraiment une innovation, ça facilite le métier, c'est zéro contrainte physique pour le mec, on sort des gros volumes… Donc ça c'est quelque

chose qu'on a acheté, de par notre expérience où on s'est pris les pieds sur des chantiers, des mauvais rendements, donc ça on a investi. Après, ça reste une petite machine à une petite échelle. Là je vais devoir mettre 2000m^3 de terre à [ville] sur une toiture, sur un parking, je n'ai pas d'accès, je ne sais pas comment je vais faire. Il va falloir trouver une solution, donc là pour le coup il va falloir innover, enfin, pas innover parce que les machines ce n'est pas nous qui allons les fabriquer, les techniques existent déjà, les outils existent déjà, il va falloir trouver la bonne solution quoi. Et ça, ça passe forcément par une innovation, par quelqu'un qui a trouvé que telle machine répondait à telle ou telle contrainte. Moi je pensais à l'Euroblower, c'est une souffleuse dans laquelle on fout le substrat, avec un tuyau de 200m, et on vient balancer la terre. Mais ça, on ne peut pas se permettre d'acheter la machine, ça ne servira qu'une seule fois.

- **Comment vas-tu procéder pour trouver une solution ?**

Là en plus c'est drôle, en négociation on avait soulevé le sujet, et on nous a dit « *non non y'a pas de sujet, pour vos concurrents c'est très facile à mettre, on va mettre la terre y'a aucun problème* ». On avait provisionné une ligne [sur le devis], on nous a dit « *non non vous supprimez cette ligne* », on avait dit ok, si on a un accès par l'arrière on passera par l'arrière, on a 4,5m pour passer, on passera par l'arrière avec un camion, on prendra cet accès-là et on viendra distribuer la terre après avec des petits engins. Et là, les 5 bâtiments se vendent tellement bien qu'ils nous bouchent l'accès. Donc on ne peut plus passer. Donc j'ai soulevé le problème, on a eu 3 réunions d'affilée et au bout de la troisième ils se sont dits « *ah oui effectivement, on a peut-être un problème* ». L'architecte est à fond derrière moi, il m'a dit « *bah écoute, vous aviez provisionné une ligne avant la négo là-dessus, il va falloir jouer là-dessus pour vous refaire* », mais là, il va vraiment falloir qu'on trouve une solution. Donc moi j'en ai parlé au chef d'équipe qui va suivre le chantier, qui doit regarder, là j'ai balancé des demandes de prix à Eurotech pour savoir dans quelle situation ça marchait leur Euroblower, il faut que j'étudie aussi la solution du tapis roulant, mais ça va être long pour 2000m^3, et la grue. Donc je fais mes demandes, mes recherches, après je peux forcément passer à côté de quelque chose. Je cherche sur internet, j'utilise mon réseau, avec des collaborateurs qui ont déjà fait ce type de travaux, des copains de promo, qui peuvent avoir déjà fait des travaux similaires. Et typiquement, si on voit un truc sur une revue, ça peut aussi aider. Mais on ne va pas lire la revue dans l'optique de chercher la solution, ce n'est pas dans ce sens-là, c'est dans l'autre sens. Il y a de fortes probabilités pour qu'on s'arrête sur quelque chose mais que ça ne marche pas, et qu'on soit obligé de chercher autre chose, c'est toujours compliqué.

- **Trouves-tu ton entreprise innovante ?**

En fait, innovant pour moi c'est un mot quand même assez fort, je ne suis pas sûr qu'on soit innovant, après on est à la recherche de l'amélioration, ne serait-ce que par l'ISO 9001, à la recherche de l'amélioration du système, après innovant, ce n'est quand même pas… C'est sûr qu'on n'est pas sur les vieilles méthodes agricoles d'il y a 30 ans, où on travaille n'importe comment, déstructurer le sol sur 50cm, on essaie de réfléchir, mais de là à dire qu'on est innovant, je ne pense pas.

- **Trouves-tu le secteur du paysage innovant ?**

Ouais je pense, quand on voit toutes les machines qu'il y avait à SalonVert, des trucs dans tous les sens, de toutes sortes, alors des tondeuses, elles ont toutes une spécificité, un truc différent,

t'as envie de quasiment toutes les acheter parce que tu te dis que « *pour tel chantier j'aurais besoin d'elle, tel chantier j'aurais besoin d'elle* ». Ouais, je pense. Et même par rapport au végétal, il y a des pépinières qui sortent des trucs, il y a Soupe qui est à fond dans ses mycorhizes et ses machins, il y a un créneau, donc il se place, mais après il a tellement d'expérience, il veut tellement que ces plantes soient belles qu'il cherche des solutions. Je pense que ouais, après il y a paysage et paysage, il y a ceux qui n'en n'ont rien à faire, qui font la moitié au black, et qui font n'importe quoi, bah tant pis, c'est comme ça, et puis ceux qui veulent se développer et cherchent de nouvelles choses, pour trouver des solutions. Ouais, je trouve que c'est quand même innovant.

- **Est-ce que tu trouves que les architectes paysagistes innovent ?**

De plus en plus. Bah, c'est quand même dans l'air du temps le zéro phyto, et les contraintes des communes, parce que souvent ils travaillent pour des communes ou même des entreprises, elles ont un souhait fort qui est de réduire l'entretien, donc c'est en fonction de ça, choisir les matériaux, ils ont une réflexion sur ce qu'on met, les plantes... Moi je n'ai jamais travaillé avec un archi qui se lâche, à mettre n'importe quoi. Je n'ai pas eu la chance de travailler sur [nom de chantier], on s'est fait avoir. Je ne sais pas, j'ai jamais travaillé avec un archi qui s'est lâché quoi, qui a fait un truc qui n'avait aucun lien avec l'environnement, avec le terroir, avec les végétaux qui peuvent pousser sur un sol calcaire, ça j'ai jamais fait, heureusement d'ailleurs parce que je ne sais pas ce que je leur aurais dit. Ils raisonnent le truc quand même.

- **Les clients sont-ils demandeurs d'innovations ?**

Le problème, c'est que tout est régi par l'argent et ils ont des budgets qui ne sont pas illimités donc c'est compliqué de se lancer dans des trucs un peu fous, mais ils sont quand même demandeurs, ils ont leur volonté, notamment pour les réductions d'entretien par exemple, ça c'est quasi-systématique. Tous les aménagements qu'on fait, on revoit le projet, et là on se dit « *ça n'a pas marché, il faut qu'on revoie la méthode d'entretien* », ça c'est systématique. Quand on a des grandes étendues d'allées en stabilisé qui ne sont pas fréquentées, ça n'existe quasiment plus, les petites zones de gazon de 30cm non plus. Par rapport à ça, mais après par rapport aux méthodes peu importe quoi, qu'on travaille à la main ou avec des engins, ils s'en fichent, il faut que ce soit vite fait et bien fait.

- **Au niveau des méthodes, y'a-t-il autre chose que la mécanisation qui a évolué chez vous ?**

Les formations. Le fait de sensibiliser les gars à tout ce qui se passe dans l'entreprise, ils ne sont pas bêtes. Comme il y a des anciennes méthodes, ils ne comprennent pas toujours ce qu'on leur demande de faire, notamment à ne pas remuer les sols comme des fous comme en agriculture, pour les préserver, ils ont du mal alors on leur explique, on leur donne des trucs à lire, c'est toute une approche avec les mecs pour leur faire comprendre que ça marche ; les forcer à faire parce qu'ils ne veulent pas, les forcer à faire et leur dire « *bah écoute, tu verras* » et même, le fait de les emmener voir un salon, les déplacer sur des réunions et compagnie. On se tient au courant, et puis ils se rendent compte quand ils voient des concurrents « *ha vous faites comme ça, nous on fait comme ça, et bah en fait si vous faites comme ça et nous aussi, on sait que c'est bien* ». Il y a la formation des mecs, l'accompagnement des gars vers, que ce soit l'autonomie, leur manière de travailler, leur management, mais aussi les bonnes pratiques.

Pour le coup, les règles pro de l'UNEP c'est top quoi, bouquiner ça c'est génial. Après, une fois qu'on a l'humain et le matériel, il reste la fourniture. La fourniture, c'est ne pas se planter sur les approvisionnements, favoriser le local, on a de meilleures reprises [des végétaux] sur du local. Ne pas mettre un arbre calcifuge sur la plaine de [ville]. Mais ça peut paraître bête mais on peut le voir, ça peut arriver, un lotisseur il n'en sait rien que l'arbre il n'aime pas le calcaire, et là c'est à nous de les conseiller. On essaye d'être logique on va dire, au-delà d'innovant c'est d'être logique.

- **Vous proposez souvent des variantes ?**

Ouais. C'est pour l'aspect économique déjà, mais même, de toute façon on est amené à poser les holàs parce que les clients veulent des économies, donc à partir de là, il y a deux possibilités. Soit on joue sur la taille des végétaux, soit sur les volumes des fosses. C'est ce qu'on leur dit « *si tu veux une fosse de 1m^3 au lieu de 4m^3 tu vas économiser mais ton arbre sera chétif* », et après le mec il fait son choix en âme et conscience. Après c'est sur les essences, types de végétaux, sur les paillages, c'est systématique, pour nous nous refaire économiquement et aussi leur préconiser, si on sent que le gars a une attente, par exemple peu d'entretien, bah on lui fait une pelouse avec du trèfle plutôt qu'avec du raygrass qui va pousser tout l'été et qu'il va falloir tondre tous les 15 jours. En trèfle ça va être un peu plus cher mais il n'aura pas à tondre tous les 15 jours, on s'arrange, on fait les plus les moins et on trouve une solution. On fait des variantes économiques et pour satisfaire le client aussi. Ce n'est pas toujours évident, on est souvent avec des maîtres d'œuvre VRD, et pour le coup, eux, on leur dit « *il faut mettre 10 arbres* », ils mettent 10 arbres dont 2 devant les façades d'un bâtiment, 3 ans après il faut le couper parce que ça ne sert à rien, donc là on va le déplacer, on va le mettre ailleurs. L'essence, il va connaître 2 arbres donc il va les mettre sans savoir si ça pousse ou pas, donc c'est aussi du conseil. On pourrait aussi se contenter d'exécuter, mais là c'est de leur dire « *bah là, il y a une bande de 50cm prévue en gazon, vous feriez mieux de mettre un massif planté* », c'est de la logique. Mais ça, ils ne le savent pas, le VRD il fait l'enrobé, il pose de la bordure, il ne va pas forcément avoir cet intérêt-là. Mais derrière pour les communes et les entreprises, c'est important. Nous c'est économique, mais c'est aussi satisfaire le client. Il faut que le client soit content, et si nous on peut gagner de l'argent et que le client est content, derrière s'il nous redonne du boulot top, et s'il nous donne l'entretien il faut que ce soit bien fait, parce que si c'est mal fait, à entretenir derrière c'est une catastrophe.

- **L'entreprise est-elle en relation avec d'autres entreprises de paysage ?**

Ouais, déjà avec l'autre à [ville]. Au quotidien on se contacte avec l'autre conducteur de travaux parce que justement il a du matériel que je n'ai pas et j'ai du matériel qu'il n'a pas, et s'il est en coup de bourre je vais lui envoyer des gars. Et puis même, avec les locaux, on est à l'UNEP. On a fait quelques réponses communes avec des concurrents sur des gros marchés. Donc oui oui, on est en contact. Et puis même, les patrons se voient régulièrement.

- **Êtes-vous bien informé sur ce que l'UNEP fait en matière d'innovation ?**

Oui on est pas mal informé, avec leur SVP, et puis même, c'est quand même vachement bien en RH, en technique, innovation, je crois qu'ils ont créé un pôle… Après c'est plus par rapport aux évènements qui se passent dans le coin, aux formations et compagnie, on est très informé.

- **Est-ce que tu parlerais de tradition dans le paysage ?**

C'est exactement ce que je voulais dire par rapport aux générations, ce qui a pu se faire à l'époque. C'était systématique d'avoir un gazon, coup de Roundup comme ça, pas une mauvaise herbe, ça c'est de vieilles idées. On se dit que c'était comme ça avant donc ça marche, les vieilles méthodes… Je pense qu'il y a un vrai savoir-faire qui s'est transmis avec les anciennes générations sur le végétal, sur les travaux d'espaces verts, je pense que là où on a progressé c'est sur les méthodes, d'autant plus que les prix sont bas et que ça donne envie de faire n'importe quoi, les préparations de sol, on est presque obligé de les négliger, c'est gros les traditions. Il y a des choses à perdre et il y a des choses à garder. Les vieux loups-là, putain, c'est comme ce que je disais tout à l'heure sur les phytos, « *mets en plus ça va mieux marcher* », ces trucs-là c'est terminé. Mais bon après, je pense qu'à l'époque, il n'y avait aucun paysagiste qui plantait l'été, je pense qu'il y a 25 ans, aucun paysagiste ne plantait l'été. Là en ce moment, tout le monde plante tout le temps. Après faut dire aux gens « *non ce n'est pas la saison de plantation* », mais ils ne sont pas contents, « *les concurrents ils plantent ? –oui ils plantent, - ils arrosent derrière ? –ha non ils n'arrosent pas derrière, d'accord, comment il fait ?* » Faire comprendre aux gens qui voient planter un mec en été c'est compliqué, donc il y a des mœurs qui se créent et c'est terrible, et je pense qu'à l'époque on plantait de novembre à mars et puis c'était tout. Et l'été on faisait le gazon. Maintenant, c'est un peu parti en live par rapport aux demandes. Nous on a des clients qui nous demandent, on a une inauguration le 15 juin, il faut que ce soit planté, mais on est le 15 mai, on va se planter là, c'est sûr. Donc ouais, les traditions, il y a du bon et du mauvais. La tradition on la voit par rapport aux anciennes générations, par rapports à nos anciens gars. C'est une boîte qui a été reprise en liquidation, donc on a repris les gars, et y'en a déjà 4 qui sont partis en retraite et les autres ont plus de 50 ans et le reste ce ne sont que des gars recrutés après par l'apprentissage, donc on est sur deux mentalités complètement différentes où les anciens parlent au passé, ils se rappellent des choses, « *nous on faisait comme ça à l'époque* », alors que les jeunes c'est « *on y va !* », « *la dernière fois on a fait ça, ça a marché* », ils n'ont pas l'expérience, alors que dans 25 ans, ils auront du recul, ils auront vu des choses, ce qui marche, ce qui ne marche pas, et ils se créent leur tradition à eux.

- **Les ouvriers aiment changer ?**

Les anciens ha non « *on a fait quelque chose à une époque, on doit faire comme on a fait et pis c'est tout* », c'est très compliqué de leur inculquer de nouvelles choses, pour eux, les amendements ça ne sert à rien, c'est de la poudre de perlimpinpin, c'est terrible. Les jeunes, après je ne sais pas c'est peut être une histoire de courant qui passe mieux entre eux et moi, mais ils sont plus à l'écoute. Des fois ils me disent « *t'es sûr de ce que tu me dis ?* » et ils essaient, et ils voient si ça marche ou pas. Les anciens, c'est compliqué. Les jeunes sont quand même plus ouverts, au changement, aux nouvelles méthodes…

- **Au cours de ta formation, as-tu eu le sentiment d'être formé à la gestion d'entreprise ?**

Du tout. J'ai été initié, on voyait un peu tout, la gestion, le management mais c'était très survolé. Mais c'est toujours le problème du concret, dès que c'est concret forcément, c'est l'expérience.

- **Et sur la question de l'innovation ?**

Pareil. C'était une initiation, on aurait pu faire beaucoup plus.

Annexe 2 : Prise de notes au cours des entretiens (entretien DG)

GD - 05/12/16

La tradition

planter

- Comment décririez-vous votre métier ? Qu'est-ce que le métier de paysagiste ?
- Qu'est-ce qui vous a donné envie de faire ce métier ?
- Qu'est ce que c'est d'être entrepreneur paysagiste aujourd'hui ? Qu'est-ce qui a changé depuis x années que vous connaissez le secteur ?
- Qu'est-ce qui vous distingue des autres corps de métier ?
- Qui vous a transmis les gestes du métier ?
- Avez-vous le sentiment que le métier est traditionnel ?

Âge

Le secteur

- Est-ce que vous subissez une forte concurrence ? De qui ?
- Suivez-vous l'actualité de la profession ? Par quel biais ?
- Quel rôle joue la presse professionnelle dans votre activité ?
- Est-ce que vous êtes en lien avec d'autres entrepreneurs paysagistes ?
- Qu'est ce que vous apporte l'UNEP ?
- Dans quelle mesure l'UNEP peut, ou pourrait, vous aider à innover ? Qu'est ce que vous a apporté le guide de l'innovation de l'UNEP ?

L'innovation

matériel

Eviter le minéral

- Qu'est-ce que ça vous évoque quand je vous parle d'innovation dans le paysage ?
- En quoi le secteur du paysage vous semble t'il innovant ou non ?
- Qu'est-ce qui fait que vous considéreriez votre entreprise innovante ou non ? Avez-vous des exemples ? Qu'en pensez-vous ?
- A votre avis, d'où vient l'innovation dans le secteur ?
- Quels acteurs sont les plus actifs en matière d'innovation dans le secteur ?
- Dans quelle mesure vos clients sont-ils demandeurs d'innovation ? Comment y réagissez-vous ? Des exemples ?
- Dans quelle mesure vos fournisseurs vous proposent des nouveautés ? Comment y réagissez-vous ? Des exemples ?
- Dans quel cas proposez-vous des variantes ? Avez-vous des exemples ?

Densité de plantation

Technique

La loi Labbé

- Utilisez-vous des produits phytosanitaires ? ⊗ maladie
- Comment êtes-vous renseigné en matière de législation sur l'utilisation des pesticides ? Dans quelle mesure vous sentez vous concerné par ça ?
- Comment percevez-vous la loi Labbé, dites zéro phyto ? Qu'en pensez-vous ?
- Qu'avez-vous du changer dans votre travail ? Dans l'entreprise ? Sur le chantier ?
- Parvenez-vous à la respecter aujourd'hui ?
- Que mettez-vous en place pour la respecter ?
- ~~Comment ces changements sont perçus par les ouvriers de terrain ?~~
- Pensez-vous être capable aujourd'hui de vous passer de glyphosate ? Pourquoi ?

jardin, pas la religion des gens

→ vert
jardin
espace vert

Annexe 3 : Synthèse du rendu de stage au sein de l'UNEP (mars 2015)

Évolution des sujets de mémoire sur 10 ans

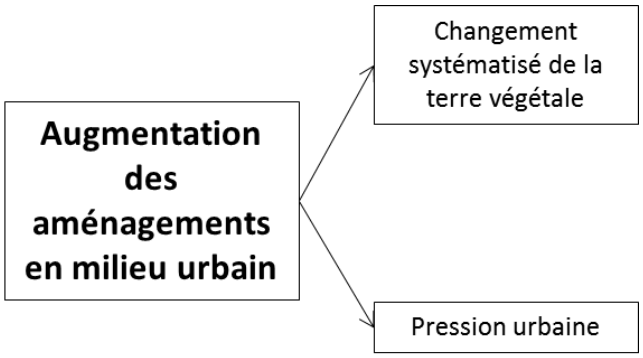
Cette étude s'appuie sur l'intitulé des mémoires ITIAPE soutenus de 2004 à 2014 et permet de comptabiliser la récurrence et l'évolution des sujets. Ces sujets sont des problématiques d'entreprises de paysage actuelles et suffisamment importantes pour qu'un apprenti ingénieur travaille sur le sujet pendant 1 an.

- L'évolution du marché : le développement des marchés privés et l'élargissement à une clientèle de particuliers intéressait les entreprises jusqu'en 2011, mais un retournement paradoxal de la situation est observable : **de nombreuses entreprises de paysage se tournent vers le marché public alors même que la baisse des moyens des collectivités publiques est largement constatée**.
- L'activité des entreprises : les questions sur la **diversification des activités** restent constantes et d'actualité. L'élargissement de l'activité du paysagiste vers le **VRD** a été intense avant 2007 et semble abandonnée. Actuellement, les entreprises cherchent à se diversifier dans leur cœur de métier **en travaillant aussi bien en entretien qu'en création**. Les questions techniques portent sur des activités plus ou moins récentes : gazon synthétique, mur végétal, fauche, abatage et élagage, terrains de sports naturels, bassins écologiques, génie végétal, revêtement minéral, jardin sur dalle, hydroseeding, paillage, gazon renforcé, toiture végétalisée, traction animale, éco-pastoralisme et zéro phyto.
- Gestion d'entreprise : tout comme les démarches de **certification qualité**, la **gestion du parc matériel** est primordiale pour les entreprises et ces questions sont récurrentes. La **gestion des ressources humaines** posent de nombreuses questions de plus en plus récurrentes : compétences, formations, motivation, risques psychosociaux des conducteurs de travaux en particulier… Enfin, pour résister au contexte concurrentiel tendu dans certaines régions, les entreprises **étendent leur zone de chalandises**.
- La communication : La **séparation entre les secteurs bureau d'études et exploitation** pose la question de la communication (passation de marché, remontée des prix..). De même au sein de groupes où aux **agences distantes**. Cela amène à des questions sur les systèmes d'informations (SI), et en particulier aux **logiciels de gestion**.
- Gestion des chantiers : La **préparation de chantier**, souvent négligée, est une question qui revient souvent. La **sécurité sur chantier** est une question récurrente depuis 2009, et la question des **clauses d'insertion** est apparue en 2013. La **gestion de l'eau** de ruissellement et de lavage est importante sur chantier, tout comme la **gestion des déchets** qui se tourne de plus en plus sur la gestion des déchets verts de façon renouvelable (compostage, broyage…). La **reprise des végétaux** intéresse également les entreprises tant économiquement que techniquement. La **logistique** de l'organisation du dépôt à l'approvisionnement du chantier et la **rentabilité des chantiers** sont les questions les plus récurrentes dans les mémoires. Enfin, la réalisation de **DOE** est une tâche relativement nouvelle pour les entreprises qui se posent des questions.

- Écologie : Le paysage s'approprie l'écologie, en tant que discipline scientifique, et se pose des questions sur la **gestion environnementale** : plantes invasives et parasites, corridors, voies vertes, biodiversité en ville, prairies fleuries… Les entreprises portent leur attention sur la **gestion différenciée**, leur **bilan carbone** et sur des démarche à **HQE**.

Étude des mémoires 2014 : 4 sources de problématiques

- Le développement de la nature en ville (6 mémoires)

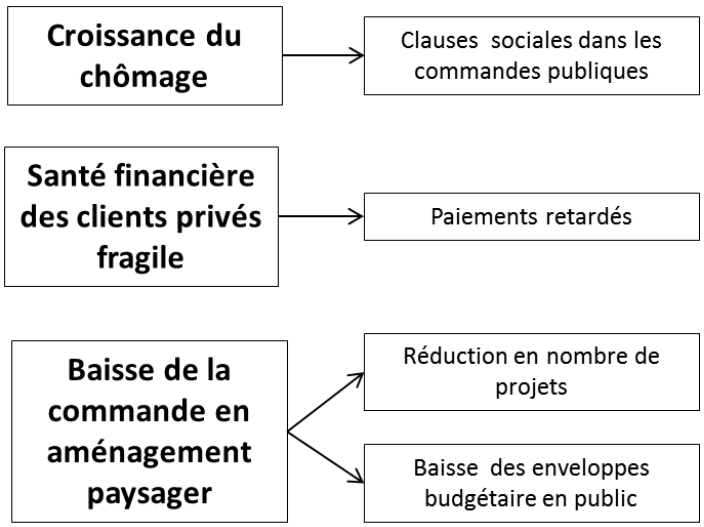


Longtemps considérée comme une menace à caractère sauvage, la Nature dans la ville n'a pas toujours été une évidence pour l'Homme. Aujourd'hui, les aménagements paysagers en milieux urbains se multiplient toujours davantage. La capitale a donné une réelle dynamique nationale à cet essor avec le développement de son Plan biodiversité en 2011. Dès lors, le végétal a envahi la ville et s'est rapidement confronté à ses contraintes :

- Un sol urbain compacté et pollué impropre à la plantation qui conduit à l'apport systématique de terre végétale,

- Une pression urbaine si forte que les surfaces au sol encore disponibles restent extrêmement limitées.

- Les séquelles de la crise économique mondiale (25 mémoires !)

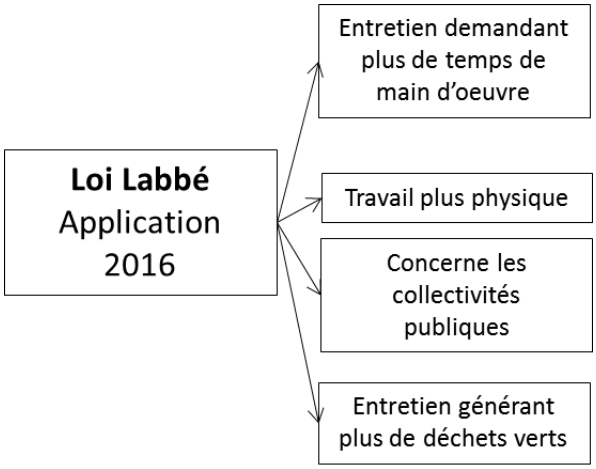


En 2008 éclate la crise économique mondiale. La France n'est pas épargnée et conserve, aujourd'hui encore, des séquelles. Le chômage devient dès lors une préoccupation centrale pour le pays et les clauses sociales dans les marchés publics de travaux n'ont eu de cesse de croître.

Par ailleurs, l'un des secteurs d'activité les plus touché est la promotion immobilière, importante source de marchés pour les entreprises de paysage. Les projets d'aménagements deviennent moins nombreux, et les difficultés financières de ces sociétés se répercutent notamment par des retards de paiement.

Mais le secteur public n'est pas en reste, et les enveloppes budgétaires se resserrent pour faire face à la dette publique.

- Contexte législatif instable (5 mémoires)

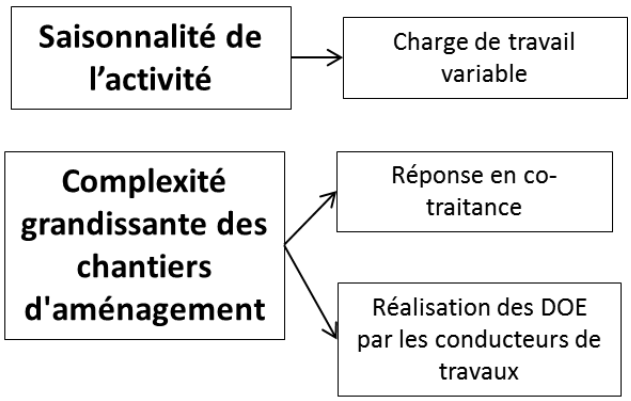


Le contexte législatif est instable et les aspects environnementaux et éthiques se sont renforcés récemment.

En faveur de l'environnement, la loi s'est durcie dans un objectif de préservation de la qualité de l'eau et de l'air. La loi Labbé, ou zéro phyto, interdit l'utilisation de produits phytosanitaires à partir de 2016 pour l'entretien des espaces verts publics. Cette mesure vise à réduire la pollution des eaux de ruissellement et des nappes phréatiques. Cette loi pose des problèmes et questionnements aux collectivités publiques.

Enfin, d'un point de vue éthique, l'ordonnance n°2014-1090 impose depuis 2015 que tous les nouveaux lieux ouverts au public puissent être intégralement accessibles aux personnes à mobilité réduites. Ces questions se posent aux paysagistes concepteurs au moment de la conception.

- Caractéristiques propres aux chantiers d'aménagement paysager (5 mémoires)



Parce qu'ils travaillent avec du « vivant », les entreprises d'aménagements paysagers sont contraintes par le rythme des saisons. La charge de travail est donc très variable en fonction de celles-ci, et cela engendre des questions propres à la gestion du personnel au sein des entreprises.

Par ailleurs, l'aménagement paysager ne se limite pas à la plantation et l'entretien de végétaux : terrassement, VRD, clôture… Le DOE devient donc incontournable pour une traçabilité des travaux effectués pour le maître d'ouvrage.

Malgré cette diversification des activités d'aménagement, l'allotissement reste sommaire, et les entreprises sont contraintes de répondre à l'ensemble des postes d'aménagement paysager, quelles que soient leurs compétences techniques. C'est pourquoi la réponse aux marchés en cotraitance s'est banalisée ces dernières années

Annexe 4 : Retranscriptions des retours du forum ITIAPE (15 janvier 2015)

« *Je ne pense pas pouvoir dire que mon entreprise est innovante. On ne se base que sur des choses qui sont déjà mises en place, on invente rien, on n'a pas de nouveaux procédés qui pourraient être applicable à d'autres entreprises ou qui pourraient être diffusés à l'ensemble de la filière. Dans notre entreprise, on ne fait pas tout ce qui est bois, terrasse… On fait de la plantation, de la clôture, et les innovations proviennent des fournisseurs généralement. Nous, on les rencontre, ils nous proposent de mettre en place des solutions nouvelles. Mais après, il faut que ce soit inscrit dans le CCTP, demandé par le client et, même si je ne suis dans cette entreprise que depuis 2 ans, je n'aurais pas tendance à dire qu'il y ait une réelle évolution des CCTP, des demandes de nouvelles techniques ou de nouveaux procédés par rapport à ce à quoi on pourrait s'attendre dans la filière.* » Apprenti ingénieur

« *La politique du président de ma boîte a une démarche d'innovation parce qu'il a compris que pour se démarquer des concurrents, il fallait mettre en place de nouvelles techniques, pour prouver au client qu'on réfléchit, qu'on n'est pas juste là pour être des exécutants, et développer des nouveaux produits. Par exemple, on a mis en place dans notre structure un logiciel de suivi de chantier ? Donc le conducteur de travaux aura une partie, et on va passer aux chefs d'équipes via un cloud. Et il y a une ITIAPE 22 du coup qui est à Antibes, qui fait un mémoire de fin d'études sur une innovation, donc je pense que c'est quelque chose qui est important dans mon entreprise* » Apprenti ingénieur

« *J'étais dans le paysage il y a encore très peu de temps, dans un produit qui n'est pas très connu qui est l'hydroseeding. Et en fait, je ne cherchais pas à inventer quelque chose mais à innover à partir de ce qui existait dans d'autres pays. L'innovation, quand c'est fait dans d'autres pays c'est très compliqué parce que les gens ne se livrent pas, il faut aller voir et donc ça freine. Ça coûte cher quand on est une petite entreprise, même si ça existe déjà, quad on manque de temps, même s'il y a Internet, tout n'est pas dedans et il faut aller voir sur place.* » Ancien entrepreneur paysagiste

« *Quand j'étais dirigeant du groupe ISS, j'avais lancé le concours innovation qui s'appelait Eureka, et de l'innovation sur les chantiers, le personnel en fait tous les jours et remonter cette innovation, la remonter à son conducteur de travaux, la transmettre au chef d'agence et la remonter à la direction générale, c'était un calvaire, alors qu'il y a des choses qui ont été primées. J'ai donc récompensé un certain nombre d'innovation toute faite, de chantier. Ce n'est pas simplement la nouvelle machine, c'est une pratique culturale, c'est une organisation de chantier, c'était ça l'innovation. Et le frein, c'était l'encadrement. Parce que le cadre se dit: « ha bah non, on a fait ça chez nous, on ne va pas aller le dire à un autre, à une autre agence du groupe ». On se protège, en se disant qu'on gagne beaucoup plus d'argent parce qu'on le fait. Non ! Une innovation ça se partage, c'est tiré vers le haut. Vous la transmettez et vous réfléchissez sur une autre innovation. L'encadrement ne doit pas être un frein à l'innovation dans les entreprises, je le dis, parce que je l'ai vécu. Au niveau des conducteurs de travaux, il y a avait un blocage, ils ne voulaient pas transmettre, remonter cette information. Et il y en a beaucoup sur chantier ! Observez ce qu'il se passe sur chantier, car des ouvriers qui trouvent des manières de travailler, des approches, des organisations, il y en a tout le temps, et ce sont elles qui demain, vous feront gagner de l'argent. Le premier prix, je m'en souviens, mais je ne sais plus comment ça s'appelle. Le gars avait trouvé une méthode d'entretien, car une crevaison, ça prend du temps. C'était une bombe qui faisait qu'il arrivait à réparer en très peu*

de temps. Vous imaginez ça dans 40 agences, il y a combien de tondeuses ? Vous voyez ce qu'on peut gagner comme temps sur le travail sur chantier, le travail de terrain », ancien PDG France d'un grand groupe de paysage, retraité

« *Ce que je pense important à souligner, c'est que ça ne doit pas être un frein culturel déjà. Ça doit se partager, et ça ne doit pas se partager dans une seule entreprise, ça c'est une ouverture sur ses confrères de ne pas avoir peur de partager. Parce qu'en effet, l'innovation ça peut coûter extrêmement cher et c'est une prise de risque. Donc quand on prend un risque, on n'est pas sûr de toujours réussir, donc c'est important par rapport à nos tailles d'entreprise, c'est de pouvoir partager les risques à plusieurs, donc ça il faut l'intégrer dès le départ. Après, je pense que beaucoup bloque parce qu'on pense que l'innovation elle ne peut être que technique, mais il n'y a pas que la technique en innovation, on peut aussi innover dans le social. On travaille avec énormément d'hommes dans nos entreprises et le social est très important, et innover dans le social n'est pas interdit.* » Entrepreneur du paysage

« *La tradition elle passe par le respect des règles de l'art en paysage* » Apprenti ingénieur

« *Nous on avait beaucoup de chantier avec les lignes de TGV qui sont creusées, donc avec des grands talus de chaque côté et qu'il faut bien sûr tondre. Mon entreprise a acheté un nouveau robot pour éviter que ce soit des débroussailleurs qui s'amusent à tondre des kilomètres de voies et finalement ça a été une déconvenue puisque ce robot n'arrête pas de tomber en panne. Donc on a des milliers d'euros de réparation à faire tous les ans, du coup, on est revenu au débroussailleur* ». Apprenti ingénieur

« *Moi j'ai presque 60 ans, j'ai été « aware » dans différents métiers, j'ai été cadre et j'ai essayé de faire remonter des idées, mais quand on l'est trop, en tout cas jusqu'à présent, depuis 40 ans, j'ai remarqué que « aware », c'est souvent « dehors » ! Parce que soi-même on a envie de faire avancer, et puis sinon le reste c'est la routine. Comme la routine m'emmerdait, je n'étais pas aussi bon que j'aurais dû l'être dans la routine, donc à ce moment-là, on est dehors parce qu'on est un mauvais routinier*. » Ancien directeur d'entreprise (hors paysage)

« *Est-ce que dans le paysage il n'y a pas une valorisation de la tradition qui permet de se donner une image par rapport à d'autres corps de métier qu'on juge « ennemis » et qu'à un moment donné va faire qu'on ne va pas vers l'innovation parce que ce serait changer son image* » Formatrice

« *La mission d'une organisation coordinatrice ne serait-elle pas aussi de faire remonter les informations sur les retombées économiques, sur le compte de résultat, ou social, sur l'amélioration des conditions de travail par exemple ? Qui sont des informations qui parlent à toutes les entreprises et qui permettent aussi aux petites entreprises de se dire qu'elles peuvent investir* » Formateur

« 1- *Il y a un certain nombre d'entreprise qui sont assez active sur l'innovation. En effet, ce que je déplore souvent, c'est de voir que mes confrères qui sont assez actifs sur l »innovation sont des gens quie ne sont pas issus de la profession, ce sont des gens qui ont vaqués dans le monde entier, qui étaient responsables de 150 ou 300 personnes dans des entreprises d'informatiques ou je ne sais quoi, mais qui ne sont pas du tout du métier. Donc je pense qu'en fait, la problématique qu'on a, et je pense que le mot est vrai, c'est la tradition. Et en fait, je pense que la problématique que l'on a, et le mot est vrai, c'est la tradition. Et en fait je pense que la tradition il faut en sortir parce qu'aujourd'hui la tradition de notre métier a bien*

évoluée, je dirais qu'on a que la tradition de semer un gazon et planter un arbre, par contre la tradition de la vision du jardin est complètement disparate puisque il y a 30 ans, on a fait du jardin pour faire du décor, aujourd'hui on fait du jardin pour créer de la biodiversité et recréer des biotopes. Je pense que la visée du jardin n'est plus du tout la même et qu'il faut sortir justement, de cette tradition.

2-*Moi je ne suis pas d'accord ! Je pense qu'il faudrait la faire évoluer cette tradition. Il ne faut pas renier.*

1-*Non, on ne la renie pas. La tradition c'est la technique, mais après, l'évolution de la vision d'un jardin n'est plus du tout la même donc il faut passer outre la tradition de la visée du jardin d'il y a 30 ans et innover à travers cette nouvelle vue du jardin. Il y a deux choses dans la tradition. La tradition technique de planter un arbre ou semer un gazon sera toujours la même, on innovera rien. Simplement par des améliorations, éventuellement. Mais en fait, je pense que la vraie évolution est qu'on va innover par des visions complètement différentes du jardin. Aujourd'hui, on ne fait plus un jardin pour se faire plaisir pour les yeux, on fait un jardin pour innover, dans le sens de la biodiversité et du développement durable, éventuellement, mais il y a plein d'autres choses. En fait, il faut sortir de cette tradition un moment pour passer à autre chose* » Dialogue entre un entrepreneur du paysage (1) et un apprenti ingénieur (2)

« *J'ai fini l'ISA en 1980, j'ai connu l'ITIAPE et le paysage en 2010. J'ai repris une entreprise que je pensais moderne et innovante dans le paysage, et en fait, j'ai repris une entreprise qui avait été innovante dans les années 70 à 85. Les prix des TP, puisque l'hydroseeding s'est adressé pendant longtemps à des entreprises qui avaient besoin d'une finition pour les terrassements d'autoroute, de voies routières, voies TGV et ainsi de suite, et les prix se sont mis à baisser. À l'époque, la famille des hydroseedeurs a essayé de créer en créant le SNEP quelque chose qui soit moteur d'innovations. Ils n'ont pas réussi. Les prix n'ont pas arrêté de se casser la figure, jusqu'en 2010, où je suis arrivée sur ce métier. Il m'a fallu quasiment 6 mois pour m'apercevoir que le prix du marché était un prix de con. J'ai augmenté mes prix, je n'ai pas perdu de chiffre d'affaires mais j'ai quand même perdu ma boutique puisqu'en 2015, il n'y en a plus. Il y a de l'innovation, c'est sûr, dans ce métier il y a de l'innovation à faire, mais il faut aussi que les clients s'en rendent compte, et donnent, a minima, un prix qui permettent de continuer.* » Ancien entrepreneur paysage

Annexe 5 : Liste des 98 articles sélectionnés pour l'article 1 (chapitre 5)

Auteurs	Années	Niveau d'analyse	Type de tradition
Abetti	1992	Entrepreneur	Tous
Asselineau	2010	Entrepreneur	Métier et territoire
Bargues	2013	Entreprise	Métier
Ben Mahmoud-Jouini et Mignon	2016	Entreprise	Famille
Ben Mahmoud-Jouini et Mignon	2009	Entreprise	Famille
Berger-Douce et Deschamps	2012	Entrepreneur	Famille
Bikai et Onana	2005	Entrepreneur	Territoire
Boldrini, Journé-Michel et Chené	2011	Entrepreneur	Métier
Bouhaouala	2007	Entrepreneur	Famille
Bousquet, Barbat et Verstraete	2016	Entrepreneur	Territoire
Bréchet, Journé-Michel et Schieb-Bienfait	2008	Entrepreneur	Métier
Cahn	2008	Entrepreneur	Territoire
Cannarella et Piccioni	2011	Entreprise	Métier et territoire
Carrasco	2014	Entrepreneur	Territoire
Ceccaldi	2016	Entreprise	Métier
Celhay et Cusin	2011	Entreprise	Métier
Chabault	2016	Système local	Métier et territoire
Chirico et Nordqvist	2010	Entreprise	Famille
d'Andria et Boussague	2013	Entrepreneur	Métier et territoire
Dalpiaz, Tracey et Phillips	2014	Entrepreneur	Famille
De Massis, Frattini, Kotlar, Petruzzeli et Wright	2016	Entreprise	Famille et territoire
Della Corte, Zamparelli et Micera	2013	Entreprise	Territoire
Duarte Alonso, Bressan et Sakellarios	2016	Entrepreneur	Métier et territoire
Dumoulin et Simon	2008	Secteur	Métier
Eddleston	2008	Entreprise	Famille
El Azizi, El Mabrouki et Habba	2014	Entrepreneur	Famille
Elola, Valdaliso, López et Aranguren	2012	Système local	Métier et territoire
Férérol	2015	Territoire	Territoire
Fillis	2004	Entrepreneur	Métier
Fonrouge, Reboud et Vigneron	2013	Entrepreneur	Métier et territoire
Frank et Jaillot	2015	Secteur	Territoire
García-Álvarez et López-Sintas	2001	Entreprise	Famille
Germain, Cadieux et Denis	2009	Entrepreneur	Métier
Habbershon et Pistrui	2002	Entreprise	Famillle et métier
Hafsi et Hu	2016	Secteur	Métier et territoire
Hall, Melin et Nordqvist	2001	Entreprise	Famille
Hindle et Lansdowne	2002	Entrepreneur	Territoire
Hospers, Desrochers et Sautet	2009	Secteur	Métier et territoire
Hsueh et Tu	2004	Secteur	Métier et territoire
Ivanaj et Géhin	1997	Entrepreneur	Métier
Jaskiewicz, Combs et Rau	2014	Entrepreneur	Famille
Jourdain	2016	Entrepreneur	Famille et métier
Kamei, Shinato et Dana	2017	Communauté	Tous
Kammerlander, Dessi, Bird, Floris et Murru	2015	Secteur	Métier et territoire
Khaire	2011	Secteur	Métier et territoire
Krasae-in	2017	Entrepreneur	Métier
Kraus, Pohjola et Koponen	2012	Entreprise	Famille
Lagarde	2006	Entrepreneur	Famille et territoire
Lanciano	2006	Système local	Métier et territoire
Lanciano-Morandatt et Nohara	2003	Système local	Métier
Laperche et Uzunidis	2011	Territoire	Territoire
Le Breton-Miller et Miller	2011	Entreprise	Famille et métier
Leroux	2015	Territoire	Métier et territoire
Loup	2003	Territoire	Métier
Marchesnay	2001	Entreprise	Territoire
Marchesnay, Kammoun et Karray	2006	Entrepreneur	Tous
McAuley et Fillis	2005	Entrepreneur	Métier et territoire
Mendez et Mercier	2006	Secteur	Métier et territoire
Messeni Petruzzelli et Savino	2015	Entrepreneur	Métier et territoire
Metaxas et Karagiannis	2016	Entreprise	Métier et territoire
Mignon	2000	Entreprise	Famille et métier
Miller, Steier et Le Breton-Miller	2003	Entrepreneur	Famille
Moreno et Littrell	2001	Entrepreneur	Métier et territoire
Munir et Phillips	2005	Entreprise	Métier
Mykletun et Gyimothy	2010	Entrepreneur	Territoire
Nelson, Rodriquez-L., Companys et Stinchfield	2017	Entrepreneur	Métier
Paige	2009	Entrepreneur	Métier et territoire
Parilli	2009	Système local	Métier et territoire
Paturel et Richomme-Huet	2007	Entrepreneur	Métier
Paturel et Richomme-Huet	2010	Entrepreneur	Métier
Picard	2006	Entrepreneur	Métier
Pinçon et Pinçon-Charlot	2001	Entrepreneur	Famille
Pistrui, Murphy et Deprez-Sims	2010	Entrepreneur	Famille
Polge	2008	Entrepreneur	Métier
Prigent	2016	Territoire	Métier et territoire
Radauer et Streicher	2007	Territoire	Territoire
Ram et Shelth	1989	Communauté	Territoire
Rastoin et Vissac-Charles	1999	Entreprise	Territoire
Ratten et Dana	2015	Communauté	Territoire
Reynaud et Simon	2004	Entreprise	Tous
Richomme-Huet	2006	Entrepreneur	Métier
Riot	2013	Entrepreneur	Métier et territoire
Robic	2007	Entreprise	Métier
Roessl, Fink et Kraus	2010	Entreprise	Famille
Saheed	2013	Communauté	Métier et territoire
Salavou et Lioukas	2003	Entreprise	Métier
Schieb-Bienfait et Journé–Michel	2008	Entreprise	Métier
Schillaci, Romano et Nicotra	2013	Entreprise	Famille
Siu et Martin	1992	Entreprise	Famille
Svarc	2006	Territoire	Métier et territoire
Tajeddini et Mueller	2011	Secteur	Métier et territoire
Tapsell et Wood	2010	Communauté	Territoire
Thomas, Painbéni et Barton	2013	Secteur	Métier
Terrès	2004	Entrepreneur	Métier et territoire
Venkataraman	2004	Entrepreneur	Territoire
Wood	2004	Territoire	Territoire
Zghal	2005	Système local	Métier et territoire
Zilber	2006	Système local	Territoire

Compléments au cas n°1

Annexe 6 : extrait d'une journée du journal de bord lors de l'observation participante n°2

- 09/02/2016

RDV client avec Q. (entrepreneur du paysage), M. (UNEP) et B. (formateur ISA) via Skype, et J. (Astred'hor) et H. (ISA) en présence.

Le sujet est recentré : échelle du jardin particulier. Concerne en particulier les entreprises du sud de la France.

On organise les tâches à réaliser dans le temps. On se divise le travail pour la suite : Benchmark, co-design et cahier des charges.

Tous ensembles, nous réalisons un brainstorming. L'espace un peu « cocoon » prévu à cet effet au sein de l'Adicode étant pris, nous réorganisons notre espace de travail pour avoir un très grand tableau. L'ambiance est un peu tendue, les jugements vont bon train malgré l'explicitation de règles par J. (étudiant), qui a déjà de nombreuses expériences de ce genre de par sa formation. Nous parvenons toutefois à un résultat qui semble satisfaire tout le monde.

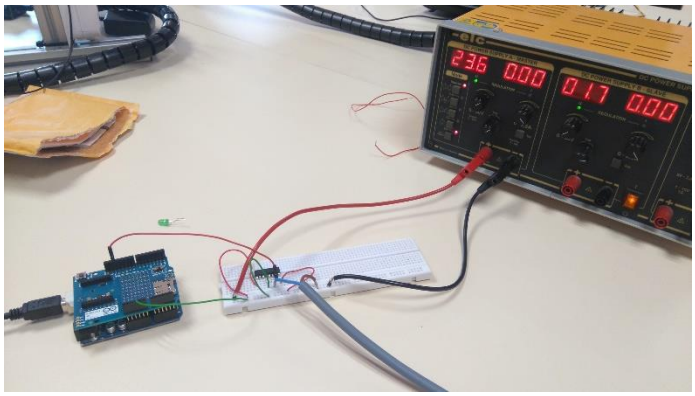
Je réalise la restitution.

Un premier cahier des charges est créé par A. (étudiant).

Nous évoquons le fait qu'il y a vraiment beaucoup de monde dans l'espace Adicode, c'est vraiment très bruyant et fatiguant pour travailler.

De plus, nous abordons l'idée de descendre dans le sud à la rencontre de paysagistes qui utilisent l'arrosage fréquemment, et voir des systèmes installés.

Annexe 7 : Photographie du démonstrateur obtenu à l'issue du projet



Annexe 8 : « L'arrosage intelligent et connecté », article extrait du rapport d'activité 2016 de l'UNEP (p. 25)

Innovation

ADICODE®

L'ARROSAGE INTELLIGENT ET CONNECTÉ

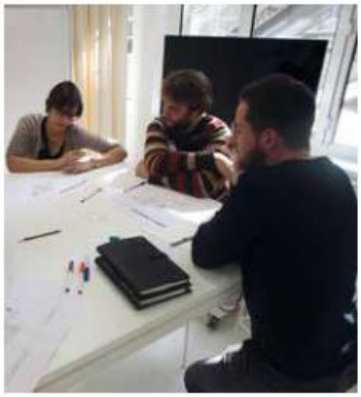
Afin de toujours plus s'engager pour l'innovation et de resserrer les liens avec la formation, l'Unep a choisi de soutenir le dispositif ADICODE®. Ces ateliers de l'innovation et du codesign permettent aux élèves ingénieurs du groupe HEI-ISA-ISEN de Lille de développer, avec des entreprises, des projets autour de l'innovation et de la transdisciplinarité.

L'Unep a soutenu la mise au point d'un système d'arrosage intelligent optimisé, permettant d'économiser l'eau en évitant le gaspillage. Ce projet a été confié à six étudiants durant 11 semaines, au printemps 2016.

Le prototype imaginé et construit par ces étudiants est capable de mesurer la teneur en eau du sol et de déclencher l'arrosage lorsqu'elle est trop faible, en apportant la quantité d'eau optimale pour éviter une surconsommation inutile. La principale innovation de ce prototype, outre une meilleure gestion de l'eau pour l'arrosage du jardin, se trouve au niveau des échanges d'informations et de l'autonomie de l'installation.

Ce programme, même s'il n'a pas permis de développer un produit directement utilisable par le consommateur, a initié une réflexion au sein de l'Unep sur l'optimisation de l'arrosage, notamment à travers un partenariat avec une entreprise spécialisée dans les jardins connectés. L'objectif serait alors de poursuivre les recherches pour viser ensuite la mise sur le marché de ce dispositif d'arrosage connecté.

Au-delà, l'Unep montre qu'en unissant les synergies, l'innovation est à portée de main. Elle a donné l'exemple à des Entreprises du Paysage qui se sont à leur tour investies dans les ADICODE® pour gagner en valeur ajoutée.



Compléments au cas n°2

Annexe 9 : Pétition « Des jardins pour le climat »

COP21 : N'oublions pas le végétal ! Multiplions les jardins et espaces verts pour limiter les effets du réchauffement climatique en ville

Change.org
Pétition fermée
Cette pétition avait 9 601 signataires

Union Nationale des Entreprises du Paysage (Unep) a lancé cette pétition adressée à Citoyens et décideurs

Si le XXIe siècle ne devait retenir qu'un seul défi, ce serait celui de la survie de la biosphère face au changement climatique.

L'Unep - les Entreprises du paysage - avec l'ensemble des acteurs français du paysage, réunis au sein de l'Observatoire des Villes Vertes, souhaitent interpeller les élus et décideurs publics aux niveaux local, national et international, sur le potentiel largement sous-estimé du végétal et des jardins pour adapter l'humanité aux nouvelles conditions climatiques.

À l'heure où plus de la moitié de la population mondiale est constituée de citadins, les espaces de nature en ville ont un rôle déterminant à jouer pour atténuer les effets du réchauffement planétaire ! En l'intégrant de façon systématique dans les aménagements urbains, le végétal est à même d'apporter des solutions concrètes aux principaux enjeux climatiques.

À l'échéance 2060-2100, le Groupe Intergouvernemental d'Experts sur le Climat (GIEC) prévoit une augmentation moyenne de la température terrestre de 4°C. De quoi multiplier les épisodes caniculaires dans la plupart des villes du globe…

Parcs, promenades plantées, murs et toitures végétales : les végétaux jouent le rôle de « climatiseurs urbains ». Généralisons-les pour abaisser la température et recréer des « îlots de fraîcheur » en ville !

Le réchauffement climatique a doublé les risques d'épisodes de pluies extrêmes à la fin du XXe siècle. Or l'étalement urbain a pour effet d'imperméabiliser les sols, ce qui empêche l'eau de ruisseler et favorise les inondations.

Les végétaux contribuent au cycle naturel de l'eau. Créons des aménagements paysagers en ville pour éviter l'érosion et accroître les surfaces de sol « perméables ». Développons des bassins de rétention qui limiteront les risques d'inondations !

Les émissions de gaz à effet de serre explosent. L'humanité a rejeté 40 milliards de tonnes de CO2 en 2013*, alors que la biosphère ne peut en absorber que 10… Le phénomène est particulièrement concentré en ville, où le trafic et les activités humaines tendent à multiplier les rejets de particules, créant des "pics de pollution".

Les arbres ont la capacité de piéger les gaz à effet de serre : 1 m3 de bois peut stocker 1 tonne de CO2. Dans le même temps, ils filtrent les particules polluantes. Pour améliorer la qualité de l'air, suivons l'exemple des villes pionnières qui ont adopté le réflexe « 1 habitant = 1 arbre » !

22 000 espèces animales et végétales sont menacées d'extinction dans le monde, en grande partie à cause du dérèglement climatique**. La France figure parmi les 10 pays qui en hébergent le plus grand nombre. Or les parcs et même les sols des jardins et espaces verts sont des réservoirs de biodiversité qui constituent un refuge pour la faune et la flore.

L'espace urbain ne doit pas être un obstacle à la mobilité des espèces : déployons de nouvelles trames vertes et bleues, gérées sans pesticides, pour maintenir une faune et une flore riches en ville et créer des continuités écologiques !

Les entreprises, collectivités et ménages français produisent chaque année 10 millions de tonnes de déchets végétaux***. Ces résidus de tontes ou d'élagages pourraient être compostés pour produire de l'engrais, réutilisés en paillages… ou revalorisés pour produire de l'énergie sous forme de biomasse.

Privilégions les circuits-courts et revalorisons les déchets verts à l'échelle locale !

L'investissement en faveur des espaces verts ne représente qu'1 % du budget des villes Françaises en moyenne****. Comment nos cités comptent-elles répondre à l'enjeu climatique dans ces conditions ?

La communauté internationale va se réunir en décembre à Paris, pour la COP21 : le sommet climatique, où des objectifs planétaires vont être fixés afin de limiter le réchauffement à 2°C, et tenter d'en atténuer les effets.

Mesdames et messieurs les représentant(e)s de la Terre, n'oubliez pas le rôle essentiel du végétal en zones urbaines, dans l'agenda des solutions climat !

Mesdames et messieurs les élu(e)s de France, aidez-nous à préserver les villes des effets du réchauffement climatique grâce aux jardins et espaces verts !

Végétalisons nos villes, nos toits, nos murs, nos espaces oubliés. Réintroduisons de la biodiversité en ville en limitant l'utilisation des pesticides. Plantons un arbre par habitant. En un mot : donnons corps à la « ville végétale » de demain, bioclimatique et durable !

- **Catherine Muller**, Présidente de l'**Unep** – les entreprises du paysage
- **Emmanuel Mony**, Président de l'**ELCA** – European Landscape Contractors
- **Jean-Pierre Guéneau**, Président d'**Hortis** – les responsables d'Espaces Nature en Ville
- **Patricia Savin**, Présidente de l'Association **Orée** – Entreprises, Territoires et Environnement
- **Christophe Béchu**, Président de **Plante et Cité**, Maire d'Angers et Sénateur de Maine-et-Loire
- **François Demazières**, député-maire de Versailles, Président du **groupe jardin, horticulture et paysage de l'Assemblée Nationale**

Pour soutenir l'action de l'Unep – les entreprises du paysage – en faveur des jardins et espaces verts en ville et l'Observatoire des Villes Vertes, **signez la pétition et faites la connaître autour de vous !**

#JardinspourleClimat

*Source : Global Carbon Project
**Source : Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN)
***Source : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME)
****Source : Palmarès Unep des villes vertes de France, 2014

Annexe 10 : Édito du guide pratique de l'innovation (p. 3)

ÉDITO

CATHERINE MULLER
Présidente de l'Unep

MARC MOUTERDE
Président de la Commission
Innovation de l'Unep

« Notre société est en constante évolution. Cette évolution s'accélère aujourd'hui avec la croissance des nouvelles technologies et la naissance d'un monde virtuel. En conséquence, nous n'avons pas d'autre choix que de nous adapter et d'innover sans cesse.

Innover c'est repousser toujours plus loin les limites de notre imagination, dans tous les domaines de l'entreprise : les techniques de production bien sûr, incluant les matériels, matériaux, végétaux, etc. mais aussi l'organisation du travail, la logistique, le management, la commercialisation... Ceci tout en gardant à l'esprit d'où l'on part ainsi que notre savoir-faire et notre culture.

Pour la plupart, nos entreprises du paysage sont de petites structures, pour lesquelles la mise en place de démarches innovantes peut paraître complexe, en termes de moyens et de prise de risque notamment. Pour insuffler au cœur de tous nos métiers, l'innovation comme moteur de la profession, un accompagnement et des outils sont nécessaires.

L'objectif de l'Unep au travers de ce premier guide, est de donner un cadre et des directions possibles. C'est un outil pour nous appuyer dans le développement de nos démarches innovantes. Il vise à nous aider à acquérir les bons réflexes afin d'améliorer nos pratiques, notre productivité et à conquérir de nouveaux marchés. Pour cela, le guide nous invite aussi à observer notre environnement, à savoir nous entourer et à apprendre de l'expérience des autres pour nous lancer dans l'innovation.

En conclusion : innover, on a tous à y gagner ! »

Annexe 11 : Communiqué de presse de l'UPJ (30 septembre 2014)

UPJ

UNION des entreprises pour la PROTECTION des JARDINS et des ESPACES PUBLICS

Communiqué de presse

Alerte - Un premier projet de loi passera en lecture à l'Assemblée nationale, le 1er octobre 2014 : un amendement du gouvernement vise à interdire les produits phytopharmaceutiques aux collectivités locales fin décembre 2016.

Paris, le 30 septembre 2014 – « Ségolène Royal, Ministre de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie, profite du projet de loi relatif à la Transition énergétique pour la croissance verte pour faire passer un amendement fixant l'arrêt de l'utilisation des produits phytopharmaceutiques à fin décembre 2016 pour les collectivités locales », s'insurge Jacques My, Directeur général de l'UPJ, l'Union des entreprises pour la protection des jardins et des espaces publics.

Pourquoi cette précipitation ?

Ségolène Royal souhaite accélérer l'interdiction totale des produits phytosanitaires dans les espaces verts publics, initialement prévue à horizon fin décembre 2020 (Loi Labbé). **Cela n'a fait l'objet d'aucune concertation avec les professionnels du secteur.**

Pourtant, lors de la journée de la Biodiversité le 23 mai 2014, plutôt que d'investir la piste d'une nouvelle réglementation, la Ministre semblait compter sur la vertu de l'exemple : « Je ne veux pas d'écologie punitive. Je veux déclencher un cercle vertueux » par des « prises de consciences », avait-elle déclaré.

Dans la charte « Terre Saine / Poitou-Charentes » que Ségolène Royal a initiée, il est inscrit que la collectivité a pour objectif de **renoncer progressivement** et durablement à l'usage des pesticides et privilégier des techniques préventives/alternatives disponibles pour atteindre à terme la disparition des pesticides ». Pourquoi, Madame la Ministre, aujourd'hui tant de précipitation ?

De plus, cela va avoir un impact négatif sur l'emploi. On estime que 2000 emplois directs vont ainsi être menacés, créant des difficultés sociales alors que la loi Labbé permettait de développer des solutions alternatives jusqu'en 2020.

L'inconstance politique met notamment en péril la sauvegarde des PME implantées dans des zones rurales ou semi-rurales. Nos industries sont de petites unités de 10 à 150 salariés maximum réparties sur tout le territoire français et cet amendement est une mise à mort de nos usines en 2015, faute d'avoir le temps de les transformer. Nous faisons le pari de la conversion de la filière pour éviter un désastre industriel, laissez-nous le temps nécessaire.

Toute la filière a d'abord accompagné le plan Ecophyto, qui prévoyait une réduction de moitié en 2018, puis est venue une nouvelle loi, en début d'année, prévoyant une interdiction totale à horizon 2020, et maintenant une interdiction pour fin 2016.

Pour rappel, toute la filière a dû faire face à des soubresauts réglementaires : 2008 Plan Ecophyto, 2011 Sanctuarisation des Ecoles, 2013 Loi Labbé, 2014 projet de loi Biodiversité – Amendement projet de Loi Transition énergétique.

UPJ

UNION des entreprises pour la PROTECTION des JARDINS et des ESPACES PUBLICS

Sous le couvert de la Transition énergétique

Cet amendement est conduit dans le dossier (sous le couvert) de la transition énergétique alors que les solutions de remplacement proposées (désherbage thermique, vapeur) présentent un bilan énergétique négatif dans toutes les études. La très sérieuse étude « Compamed ZNA[1] », commanditée par le ministère de l'Ecologie, qui avait pour objectif de comparer les impacts environnementaux des techniques de désherbage en ZNA sur 3 classes de techniques : chimiques, mécaniques et thermiques, le prouve ! La technique chimique reste une des techniques les moins impactantes que les techniques alternatives proposées aujourd'hui. On nous propose des solutions anti énergétiques contradictoires !

Mais qui va payer ?

On se retrouve face à une situation qui va encore accroître les inégalités entre les villes qui ont peu ou pas de moyens et les autres. Tout cela a un coût, certaines municipalités vont se trouver dans une situation délicate à court terme. Tout d'abord avec des difficultés budgétaires. Avec ce changement brutal de pratique, et dans un contexte économique difficile, les collectivités locales vont se trouver face à des choix difficiles. Augmenter les impôts locaux, choix d'investissements...

On risque de se retrouver avec des villages et des petites villes sans espaces verts publics, on va assister à une minéralisation qui menace la diversité végétale des collectivités locales les plus pauvres, une paupérisation de certains villages en espaces verts!

Pire, la lutte contre les espèces nuisibles va être une cause perdue d'avance car nous n'aurons pas les outils nécessaires, faute de ressources et de recherche. Par exemple, nous allons assister à la disparition des palmiers sur la Riviera française, si nous ne disposons plus de solutions autorisées contre le charançon rouge.

A court terme, ce n'est pas un bon calcul... Les industriels ont fait des efforts mais cet amendement précipité ne laisse pas le temps aux sociétés de s'adapter notamment pour développer des solutions alternatives.

Madame la Ministre, ne confondez pas vitesse et précipitation !

En interdisant nos produits dans 15 mois, vous mettez en danger nos emplois et risquez de provoquer, dès l'année prochaine, près d'une vingtaine de plans sociaux dans des petites usines implantées sur tout le territoire en zones rurales.

Annexe 12 : Exemple de fiche de synthèse issue du programme Compamed ZNA

DÉSHERBAGE CHIMIQUE

CompamedZNA

Principe

Destruction de la flore non désirée grâce à l'application de substances actives. Ces substances peuvent cibler de manière spécifique différents organes, ou présenter une action foliaire systémique, ce qui est généralement le cas pour le désherbage des zones non agricoles. Certaines spécialités commerciales ont également une action antigerminative. Ici, c'est le **glyphosate** qui est étudié.

USAGES & MATÉRIELS OBSERVÉS

Résultats de l'Observatoire
http://www.compamed.fr/resultats/pratiques-zna/observatoire/

Usages observés

Le désherbage chimique des zones non agricoles est un procédé

très répandu — répandu — peu répandu

Le désherbage chimique est souvent **utilisé seul, ou associé à des interventions de désherbage mécanique ou manuel** en guise de rattrapage.

Le désherbage chimique est principalement utilisé pour une **gestion intensive**, mais on le trouve aussi en **gestion extensive**.

Matériels rencontrés

1 **Pulvérisateur à dos**

Réservoir d'une vingtaine de litres, lance permettant une application au sol sans se baisser.
Pompe manuelle, électrique ou thermique.

compact — jusqu'à 1100 m²/h — 40 à 700 €

2 **Pulvérisateur à détection opto-électronique** (communément appelé « infra-rouge »)

Cuve > 50 litres embarquée sur un véhicule (type petit tracteur), muni d'une rampe à détection optoélectronique et parfois d'une lance d'appoint. Selon les cas, nécessite 1 ou 2 agent(s) (rampe + lance actionnée par le conducteur, ou lance actionnée par un 2e agent). Les cellules optiques détectent la végétation et déclenchent la pulvérisation de manière ciblée.

très volumineux — jusqu'à 5600 m²/h — 13 000 à 35 000 €

3 **Pulvérisateur sur cadre ou remorqué**

Cuve > 50 litres embarquée ou remorquée, munie d'une ou deux lance(s) flexible(s), jusqu'à plusieurs dizaines de mètres de longueur. L'encombrement de ce type d'appareil dépend principalement du gabarit de l'utilitaire utilisé pour porter ou tracter la cuve. Nécessite 1 conducteur + 1 ou 2 applicateur(s), selon le nombre de lances et les caractéristiques du lieu à traiter.

très volumineux — jusqu'à 1800 m²/h — 1 800 à 9 000 €

Légende gabarit — rendement observé — investissement — nombre d'opérateurs requis

Réalisé par

Financé par

IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

Résultats de l'ACV
http://www.compamed.fr/resultats/impact-enviro/

Impact majeur	Phases du cycle de vie dont principale contributrice aux impacts majeurs	
• Écotoxicité pour l'eau et les milieux aquatiques	⊙ Matériel de désherbage ⊙ Usure des EPI ⊙ **Intrants** (pendant l'intervention) ⊙ Transport vers le site à désherber	L'impact majeur est dû à **l'application des produits désherbants**. Les résultats montrent que le **surfactant** est susceptible d'engendrer un impact beaucoup plus important que le glyphosate ou l'AMPA (produit de dégradation du glyphosate).

EFFICACITÉ EXPÉRIMENTALE

Résultats des expérimentations
http://www.compamed.fr/resultats/expe/

- ⊙ **Une efficacité visible après plusieurs jours**, du fait du mode d'action de la méthode.
- ⊙ **Des cinétiques d'action variables** en fonction de la période d'application.

STADE VÉGÉTATIF

Tout type de flore — jeune — développé, floraison — fin de croissance

Légende efficacité — satisfaisante — limitée — insatisfaisante

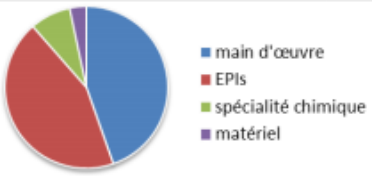
Fréquence annuelle d'intervention pour le maintien d'un seuil de végétation donné

faible — moyenne — élevée

Pour le procédé (2), désherbage chimique par détection optoélectronique, **l'efficacité n'est satisfaisante que lorsque les feuilles des adventices ne se recouvrent pas mutuellement**.

COMPOSANTES DU COÛT ANNUEL OBSERVÉ

Résultats de l'évaluation des coûts
http://www.compamed.fr/resultats/pratiques-zna/couts/



Contributions au coût annuel total calculé pour les régies des collectivités territoriales.

Postes de dépense non listés ici :
entretien du matériel (temps, consommables), temps de travail du personnel administratif et encadrant, ...

Pour mieux comprendre l'impact de vos pratiques de désherbage sur l'environnement et obtenir une évaluation du coût d'entretien d'un site, utilisez l'outil d'auto-évaluation Compamed

http://www.compamed.fr/

LEVIERS D'ACTION pour maîtriser l'efficacité, l'impact environnemental, le coût

- ☑ Optimiser les itinéraires techniques et ajuster les objectifs de gestion pour minimiser le nombre annuel d'interventions.
- ☑ Respecter les bonnes pratiques, notamment : traiter sur sols perméables à faible dénivelé.
- ☑ Traiter tache par tache en ciblant la végétation.
- ☑ Choisir des formulations chimiques sans phrases de risques ou avec des phrases de risques minimales.
- ☑ Traiter des surfaces perméables plutôt que des surfaces imperméables
- ☑ Traitement par détection à éviter en cas de forte infestation particulièrement localisée

Janvier 2014 — CompamedZNA

Compléments au cas n°3

Annexe 13 : Liste des articles utilisés pour réaliser la contextualisation sur la loi Labbé

Date	Journal	Titre
2009-02	Matériel et Paysage	« Objectif zéro pesticide »
2009-09	Matériel et Paysage	Nouvelle tête, nouveaux défis
2010-06	Phytoma	Désherbage, les pratiques que déclarent les communes
2011-04	Techni.cité	Landerneau, zéro phyto
2011-06	Phytoma	Compamed ZNA, les désherbages à l'examen
2012-07	Techni.cité	NORD/OUEST : Football : bassin-versant .....1 pesticides 0
2012-11	Lien horticole	Languedoc-Roussillon Cimetières : moins de pesticides, c'est possible
2013-04	Techni.cité	NORD/OUEST : La binette magique anti-pesticide
2013-07	Techni.cité	Patrick Berger : « Je préfère la pédagogie à la contrainte pour parvenir au 0 phyto »
2013-10	Journal des communes durables	"Au Sénat aussi on vibre sur Lou Reed"
2013-10	Phytoma	Charançon rouge du palmier, déjouer les pièges du piégeage
2013-10	Journal des communes durables	Produits phytopharmaceutiques : la commercialisation à usage privé bientôt interdite ?
2013-11	Lien horticole	2020 : sans pesticides, en espaces verts
2013-12	Matériel et Paysage	Vers une interdiction en ZNA pour 2020 ?
2014-01	Matériel et Paysage	Interdits dans les espaces verts d'ici 2020
2014-01	Journal des communes durables	L'interdiction d'utiliser des pesticides pour l'entretien des espaces verts définitivement adoptée
2014-02	Lien horticole	Phytosanitaires : La loi de la discorde
2014-02	Lien horticole	Zones non agricoles : Coup d'accélérateur vers le « zéro phyto »
2014-03	Techni.cité	Les terrains de sport se mettent au bio
2014-03	Paysage actualités	Produits phytosanitaires en ZNA. Une fin programmée ?
2014-04	Lien horticole	« Zéro phyto » : les Fredon dressent leur bilan
2014-05	Lien horticole	Démonstrations : Une palette de solutions en désherbage alternatif
2014-06	Phytoma	Désherbage en ZNA : Compamed évalue les outils
2014-06	Lien horticole	Jardin : Des produits tous utiles et complémentaires
2014-06	Phytoma	Produits phytos espaces verts et jardins : préparer demain
2014-06	Phytoma	Santé et nutrition dans les jardins et espaces publics : une année mouvementée
2014-07	Lien horticole	Réglementation : L'été chaud des phytos
2014-09	En vert et avec vous	Positif et impliqué !
2014-10	Journal des communes durables	Biodiversité | Strasbourg, nouvelle capitale française de la biodiversité
2014-10	Lien horticole	Parole de pro : Patrick Scheyder
2014-11	Phytoma	« Les lois sur les ZNA de 2014 ne sont pas vraiment logiques »
2014-11	Phytoma	Charançon rouge du palmier : un bio-insecticide a été testé
2014-11	Lien horticole	Désherbage : La binette pousse-pousse de Laniscat
2014-11	Phytoma	Les bons vents du biocontrôle l'avis de Jean-Pierre Princen, président d'IBMA France
2014-11	Phytoma	Réglementation : une année mouvementée

2015-02	Techni.cité	Appliquer le « zéro phyto » aux particuliers
2015-02	Paysage actualités	Le gazon urbain marque des points en milieu hostile
2015-02	Journal des communes durables	Transition énergétique | 216 territoires décrétés à énergie positive
2015-03	Phytoma	Le bioncontrôle et les lois : des cadres fixés... qui évoluent déjà
2015-03	Journal des communes durables	Pesticides | Trente-cinq nouvelles communes zéro phyto
2015-04	Journal des communes durables	La gestion écologique pas à pas
2015-04	En vert et avec vous	Villes vertes, nouvelles données
2015-05	Lien horticole	Produits phytosanitaires : Inquiétude des « éco maires »
2015-06	En vert et avec vous	Bonnes pratiques, des résolutions à tenir
2015-06	Paysage actualités	Phytosanitaires : les fournisseurs des jardiniers voient rouge
2015-07	Paysage actualités	« Objectif Zéro Phyto » : rendez-vous le 16 novembre à Paris
2015-07	Phytoma	En ZNA, les produits phyto continuent d'innover
2015-07	Phytoma	Évolutions réglementaires : un tempo difficile à suivre
2015-07	Phytoma	LE PROJET SE PRÉCISE
2015-07	Techni.cité	Les clés pour parvenir efficacement au zéro phyto
2015-07	Phytoma	Les fabricants de produits dans les turbulences réglementaires
2015-07	Phytoma	PLAN ECOPHYTO
2015-07	Phytoma	Santé végétale et nutrition : trois avis croisés
2015-08	Lien horticole	Aquiflor : L'horticulture va surfer jusqu'à Bordeaux
2015-08	Paysage actualités	La vie foisonne au cimetière parisien d'Ivry-sur-Seine
2015-08	Phytoma	LOI DE TRANSITION ÉNERGÉTIQUE
2015-08	Lien horticole	Phytosanitaires : 2017 et 2019, les échéances sont fixées
2015-10	Journal des communes durables	Le Sénat met en valeur les bonnes pratiques des collectivités territoriales en faveur du climat
2015-10	Phytoma	Patrick Borgeot, chef jardinier d'un domaine historique
2015-10	Phytoma	Phytos destinés aux amateurs : restrictions renforcées
2015-10	Phytoma	Produits phyto professionnels : restrictions programmées
2015-10	Paysage actualités	Zéro phyto : la conférence indispensable pour préparer la transition
2015-11	Paysage actualités	Entretien des espaces verts - L'après-phyto, c'est maintenant
2015-11	Journal des communes durables	Lutte contre le changement climatique : les collectivités à l'avant-garde
2015-11	Paysage actualités	Presse : l'événement paysager du salon des maires
2015-11	Lien horticole	Salon du végétal 2016 : démonstration de jardins urbains
2015-12	Techni.cité	Un cimetière, trois zones, zéro phyto
2016-01	Matériel et Paysage	Conférence sur les phytos en ZNA
2016-01	Lien horticole	Paysalia : Se préparer à l'interdiction définitive des traitements phyto
2016-01	Lien horticole	Salon du végétal : Du nouveau pour la 31e édition
2016-02	Paysage actualités	Le Zéro Phyto conforte le modèle Plante & Cité
2016-02	Phytoma	OÙ EN SONT LES LISTES DE PRODUITS PHYTO DE BIOCONTRÔLE ?
2016-03	Journal des communes durables	111 communes labellisées "Terre Saine, communes sans pesticides"
2016-03	Phytoma	Produits de biocontrôle : la réglementation musarde

2016-04	Paysage actualités	Mobilier urbain : Aréa anticipe la reprise communale
2016-04	En vert et avec vous	Sols sportifs, des intérêts à défendre
2016-04	Journal des communes durables	Zéro pesticides : un kit pédagogique pour les collectivités
2016-05	Matériel et Paysage	Vertdéco : une pépinière en toute liberté
2016-06	Phytoma	Entretien des jardins et espaces verts : nouvelles de l'UPJ
2016-06	Phytoma	Réglementation des produits utilisables en Jevi : état des lieux
2016-06	Phytoma	Rémy Dorbeau veille sur l'entretien d'un golf d'exception
2016-06	Horticulture et Paysage	USAGES PHYTOSANITAIRES
2016-08	Horticulture et Paysage	DÉSHERBAGE DE LA VOIRIE : TOUR D'HORIZON DES SOLUTIONS ALTERNATIVES
2016-08	Techni.cité	Le zéro phyto s'adapte aussi aux terrains de football
2016-09	Journal des communes durables	Développement durable | Rennes élue nouvelle Capitale française de la Biodiversité
2016-09	Journal des communes durables	Le Mot du vendredi | Un guide met les communes sur la voie du "zéro phyto"
2016-09	Lien horticole	Phytosanitaires : Des outils pour changer ses pratiques
2016-09	Paysage actualités	SalonVert prouve la vigueur du marché de l'entretien
2016-10	Paysage actualités	« Les entreprises du paysage embauchent », Catherine Muller, Union nationale des entreprises du paysage
2016-10	Phytoma	Évolutions réglementaires et leur impact sur les pratiques
2016-10	Horticulture et Paysage	LA GESTION DES ARBRES URBAINS À L'HEURE DU "ZÉRO PHYTO" : QUELS ENJEUX POUR L'ARBORICULTURE D'ORNEMENT ?
2016-10	Phytoma	Sylvain Lejal donne des ailes au désherbage raisonné
2016-11	Matériel et Paysage	L'Unep met à jour son guide des techniques alternatives
2017-01	Paysage actualités	Zéro Phyto dans l'espace public : la loi entre en vigueur
2017-02	Paysage actualités	Les lycées horticoles consolident leur mutation écologique
2017-03	Journal des communes durables	Développement durable | Angers, Nantes et Strasbourg : la vie et la ville en vert
2017-03	Matériel et Paysage	Unep : l'Observatoire des villes vertes livre son palmarès 2017
2017-04	En vert et avec vous	Nouveau palmarès pour les villes vertes
2017-05	Profession Paysagiste	La phrase de la semaine
2017-06	Paysage actualités	Jointoiement : Techniseal passe des jardins aux TP
2017-07	Horticulture et Paysage	DÉSHERBAGE DES STABILISÉS : QUEL BILAN DEPUIS LE 1ER JANVIER ?
2017-07	Lien horticole	Vente de phytos dans les magasins : Le feuilleton de l'été
2017-08	Matériel et Paysage	Un guide pour des obsèques responsables de l'environnement
2017-09	Matériel et Paysage	Kärcher : une rampe « 0 phytos »
2017-10	En vert et avec vous	En bonne santé en ville
2017-10	Journal des communes durables	Environnement | Muttersholtz, nouvelle capitale française de la biodiversité
2017-10	Profession Paysagiste	La phrase de la semaine
2017-10	Paysage actualités	Le sourire des entrepreneur(e)s du paysage
2017-10	Paysage actualités	TRANSITION ÉCOLOGIQUE - Les pro-phyto font de la résistance dans les cimetières
2017-11	Matériel et Paysage	Entech : quand le « zéro phyto » fonctionne au solaire
2017-12	Paysage actualités	Les villes et villages fleuris remotivent leurs troupes

Annexe 14 : Article 1 de la loi n° 2014-110 du 6 février 2014

[…] Il est interdit aux personnes publiques mentionnées à l'article L. 1 du code général de la propriété des personnes publiques d'utiliser ou de faire utiliser les produits phytopharmaceutiques mentionnés au premier alinéa de l'article L. 253-1 du présent code, à l'exception de ceux mentionnés au IV du présent article, pour l'entretien des espaces verts, des forêts ou des promenades accessibles ou ouverts au public et relevant de leur domaine public ou privé. Cette interdiction ne s'applique pas aux traitements et mesures nécessaires à la destruction et à la prévention de la propagation des organismes nuisibles mentionnés à l'article L. 251-3, en application de l'article L. 251-8. »

Annexe 15 : Article 68 de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015

I.-L'article 1er de la loi n° 2014-110 du 6 février 2014 visant à mieux encadrer l'utilisation des produits phytosanitaires sur le territoire national est ainsi modifié :
1° A la première phrase du second alinéa du 2°, après le mot : « forêts », sont insérés les mots : «, des voiries » ;
2° Il est ajouté un 3° ainsi rédigé :
« 3° Il est ajouté un II bis ainsi rédigé :
« “ II bis.-Par exception au II, l'utilisation des produits phytopharmaceutiques est autorisée pour l'entretien des voiries dans les zones étroites ou difficiles d'accès, telles que les bretelles, échangeurs, terre-pleins centraux et ouvrages, dans la mesure où leur interdiction ne peut être envisagée pour des raisons de sécurité des personnels chargés de l'entretien et de l'exploitation ou des usagers de la route, ou entraîne des sujétions disproportionnées sur l'exploitation routière. ” »
II.-L'article 4 de la même loi est ainsi modifié :
1° A la fin du I, l'année : « 2020 » est remplacée par l'année : « 2017 » ;
2° Le II est complété par les mots : «, à l'exception du IV de l'article L. 253-7 du code rural et de la pêche maritime, qui entre en vigueur à compter du 1er janvier 2017 ».
III.-L'article L. 253-8 du code rural et de la pêche maritime est ainsi modifié :
1° Le second alinéa est supprimé ;
2° Il est ajouté un alinéa ainsi rédigé :
« En cas de danger sanitaire grave qui ne peut être maîtrisé par d'autres moyens, la pulvérisation aérienne de produits phytopharmaceutiques pour lutter contre ce danger peut être autorisée temporairement par arrêté conjoint des ministres chargés de l'environnement, de l'agriculture et de la santé. »
IV.-Le 1° du III entre en vigueur le 1er janvier 2016.
V.-Le II de l'article L. 254-7 du code rural et de la pêche maritime est complété par un alinéa ainsi rédigé :
« A l'exception des produits de biocontrôle figurant sur la liste prévue à l'article L. 253-5 et des produits composés uniquement de substances de base, au sens du règlement (CE) n° 1107/2009 du Parlement européen et du Conseil, du 21 octobre 2009, concernant la mise sur le marché des produits phytopharmaceutiques et abrogeant les directives 79/117/ CE et 91/414/ CE du Conseil, les produits phytopharmaceutiques ne peuvent être cédés directement en libre-service à des utilisateurs non professionnels. »
VI.-Le V du présent article entre en vigueur le 1er janvier 2017. Entre le 1er janvier 2016 et le

1er janvier 2017, les distributeurs engagent un programme de retrait de la vente en libre-service des produits visés par l'interdiction mentionnée au même V.
VII.-A la fin du II de l'article 4 de la loi n° 2014-110 du 6 février 2014 précitée, l'année : « 2022 » est remplacée par l'année : « 2019 ».

Annexe 16 : Question du Sénat n°1449S et réponse du Ministère de l'agriculture

Question orale n° 1449S de M. Louis-Jean de Nicolaÿ (Sarthe - Les Républicains), publiée dans le JO Sénat du 19/05/2016 - page 2054

M. Louis-Jean de Nicolaÿ attire l'attention de M. le ministre de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, porte-parole du Gouvernement sur les problématiques phytosanitaires touchant les buis, essence majeure des jardins à la française, et, plus particulièrement, sur le cylindrocladium, champignon qui les décime littéralement et contre lequel aucune solution biologique n'existe aujourd'hui.

En effet, en l'état actuel de la connaissance scientifique, il n'existe que deux possibilités pour éviter leur disparition : remplacer tous les buis par des espèces plus résistantes, étant précisé que la recherche est en cours et que de nouvelles variétés sont à l'essai et en voie d'introduction dans la filière horticole mais à échéance de plusieurs années, ou le traitement préventif et curatif par fongicide homologué (ce que font actuellement tous les jardins comportant des buis).

Or, ces deux solutions se heurtent au cadre législatif actuel, c'est à dire la loi n° 2014-110 du 6 février 2014 visant à mieux encadrer l'utilisation des produits phytosanitaires sur le territoire national, modifiée par l'article 68 de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, qui interdit, à partir du 1er janvier 2017, l'usage des produits phytopharmaceutiques par les personnes publiques pour l'entretien des espaces verts, promenades, forêts, accessibles ou ouverts au public et relevant de leur domaine public ou privé, mais aussi pour les personnes privées à plus large échéance.

Parallèlement, les dispositions du code rural et de la pêche maritime donnent compétence au ministère pour inscrire, par voie d'arrêté, les organismes nuisibles reconnus comme étant des dangers sanitaires pour les végétaux, et à l'encontre desquels des dérogations de traitement sont envisageables.
Dans la mesure où le cylindrocladium ne fait pas partie de la liste des « organismes nuisibles aux végétaux soumis à des mesures de lutte obligatoire, de façon permanente, sur tout le territoire » établie par le dernier arrêté en date du 31 juillet 2000, dans sa version en vigueur du 4 mai 2016, le cadre des dérogations prévu ne peut lui être applicable.

Il est cependant urgent d'intervenir sur la menace que ce champignon représente pour la survie des buis et dont l'impact sur les jardins au niveau culturel, économique, touristique (en termes de fréquentation mais aussi d'emplois) sera désastreux si rien n'est engagé.

Au surplus, éléments du patrimoine classé au titre des monuments historiques, les buis en question doivent faire l'objet d'une préservation ou, à tout le moins, d'un entretien.

Aussi, au vu de ces éléments ainsi que de l'urgence actuelle, souhaite-t-il connaître sa position sur ce sujet, ainsi que les aménagements et mesures concrètes qu'il entend mettre en place le

cas échéant, notamment intégrer ce champignon à la liste des nuisibles bénéficiant des dérogations prévues.

Réponse du Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, publiée dans le JO Sénat du 12/10/2016 - page 14736

M. Louis-Jean de Nicolaÿ. Monsieur le ministre, je tiens à vous alerter sur la délicate question de la préservation des buis. La situation est très alarmante. En effet, de Versailles à Vaux-le-Vicomte, en passant par nombre de jardins très connus, les massifs de buis, qui font la renommée des jardins à la française, sont littéralement décimés par la pyrale et deux maladies du dépérissement liées à des champignons.

J'insiste plus particulièrement sur le champignon nommé cylindrocladium, contre lequel aucune solution biologique n'existe aujourd'hui, ni en préventif, ni en curatif.

En l'état actuel de la connaissance scientifique, il n'existe que deux possibilités pour éviter la disparition des buis : les remplacer tous par des espèces plus résistantes, ou les traiter par fongicide homologué, ce que font actuellement tous les jardins comportant des buis.

Or ces deux solutions se heurtent au cadre législatif actuel et au calendrier qui en découle, puisque sera interdit, à partir du 1erjanvier 2017, l'usage des produits phytopharmaceutiques par les personnes publiques pour l'entretien des espaces verts accessibles ou ouverts au public et relevant de leur domaine public ou privé, mais aussi pour les personnes privées à plus longue échéance.

Il est cependant urgent d'intervenir sur la menace que ce champignon représente pour la survie des buis, et dont l'impact sur les jardins au niveau culturel, économique, touristique, en termes de fréquentation, mais aussi d'emplois, sera désastreux si rien n'est engagé. Un communiqué de l'Agence France-Presse du 9 septembre dernier s'en émeut d'ailleurs largement.

Je rappelle par ailleurs qu'en tant qu'éléments du patrimoine classé au titre des monuments historiques, les buis en question doivent faire l'objet d'une préservation ou, à tout le moins, d'un entretien.

Au vu de ces éléments ainsi que de l'urgence actuelle, je me permets donc de vous interroger sur les solutions qui pourraient être envisagées, même à titre transitoire, pour remédier à ce fléau, notamment l'inscription, par voie d'arrêté, comme le code rural et de la pêche vous en donne compétence, du cylindrocladium sur la liste des « organismes nuisibles aux végétaux […] soumis à des mesures de lutte obligatoire, de façon permanente, sur tout le territoire » ; voire l'autorisation à titre dérogatoire de produits phytopharmaceutiques homologués en faible quantité pour le combattre à titre préventif.

En tout état de cause, je reste persuadé, au regard de l'approche que vous préconisiez dans votre courrier du 11 mars dernier à mes collègues députés et relatif aux néonicotinoïdes, que vous êtes ouvert à trouver le meilleur compromis tant que des mesures de biocontrôle n'existent pas.

M. le président. La parole est à M. le ministre.

M. Stéphane Le Foll, ministre de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, porte-parole du Gouvernement. Monsieur le sénateur, cher Louis-Jean, nous venons tous les deux de ce beau département de la Sarthe. Dans les jardins du château du Lude, on trouve des buis.

Je sais que vous êtes sensible, comme chacun, aux deux problèmes que l'on rencontre aujourd'hui avec les buis. J'ai moi-même été saisi à plusieurs reprises sur ces sujets, que sont, d'une part, la pyrale – j'ai pu en observer les conséquences catastrophiques sur les buis du Vercors lors d'un déplacement récent –, et, d'autre part, le champignon que vous avez cité, responsable de la cylindrocladiose, qui touche les buis de manière très dure.

Comme vous l'avez dit, nous disposons de deux moyens d'action.

Tout d'abord, nous devons essayer de faire en sorte que les essences de buis soient plus résistantes – on doit travailler sur un certain nombre de pistes –, éviter les plus fragiles et favoriser les plus résistantes. Mais cela ne résout pas la virulence des attaques que nous connaissons aujourd'hui.

Sur ce sujet, vous l'avez très bien dit, il faut privilégier la lutte intégrée par le biocontrôle, et des méthodes plus naturelles comme le développement de parasites permettant de lutter contre les parasites du buis. L'INRA dispose déjà de résultats encourageants, notamment en matière de lutte contre la pyrale du buis, que je vous transmettrai. Je souhaite développer rapidement, avec les Directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt, les DRAAF, et les Fédérations régionales de défense contre les organismes nuisibles, les FREDON, des stratégies pour permettre la diffusion de ces pratiques nouvelles, qui, semble-t-il, donnent de bons résultats sur la pyrale et pourraient aussi, je l'espère, avoir un impact sur la cylindrocladiose.

Après la loi « Labbé », qui visait à interdire l'utilisation de phytosanitaires pour les amateurs d'ici à 2020, la loi sur la transition énergétique a interdit l'utilisation de phytosanitaires par les collectivités locales d'ici à 2017, et pour les amateurs, d'ici à 2019. Ces échéances, en particulier celle de 2017, nous laissent très peu de temps pour trouver des stratégies de lutte alternatives à base de biocontrôle, et peut-être faudra-t-il autoriser le recours à des doses extrêmement faibles de phytosanitaires durant ces périodes transitoires pour sauver les buis et les jardins à la française, qui, vous l'avez rappelé, font partie de notre patrimoine.

Monsieur le sénateur, je vous envoie donc les premiers résultats de l'INRA, et d'ici à la fin de l'année, j'aurai l'occasion de revenir sur la meilleure stratégie que l'on devra adopter afin de protéger les buis de France.

M. le président. La parole est à M. Louis-Jean de Nicolaÿ.

M. Louis-Jean de Nicolaÿ. Je remercie M. le ministre de sa réponse.

Concernant la pyrale, la nouvelle stratégie de lutte que vous avez évoquée a déjà des effets reconnus.

Concernant le champignon, je crois que le dialogue est important. Il faudra, si cela est nécessaire, continuer, pendant au moins quelques années, les traitements à titre préventif, sinon les dégâts pourraient en effet être irréparables pour l'ensemble des jardins.

Innover en métier traditionnel :

Une approche multiniveau à travers le cas des entreprises de paysage

Mots-clés : tradition, innovation, entrepreneuriat, paysagisme

Résumé :

Ce travail doctoral cherche à répondre à la question : « Comment innover dans un métier traditionnel ? » et se concentre sur l'étude empirique de nature qualitative d'un secteur spécifique, celui lié au métier d'entrepreneur du paysage en France. Après une présentation de ce secteur, une conceptualisation de la tradition est proposée comme point de départ. La question est ensuite traitée successivement à quatre niveaux d'analyse distincts, du niveau de l'entrepreneur à celui de la société, en s'appuyant sur des cadres conceptuels adaptés à chaque niveau étudié : l'intermédiation d'innovation, le travail institutionnel et la tétranormalisation. L'ensemble du travail aboutit sur un certain nombre de contributions théoriques, mais également managériales, destinées autant aux entreprises qu'aux institutions, qu'elles s'inscrivent dans des métiers traditionnels ou non. De nombreuses voies de recherche donnent finalement des pistes fécondes pour les chercheurs qui souhaiteraient se lancer dans l'étude de la relation entre innovation et tradition.

Abstract:

This dissertation addresses the following question: "How to innovate in a traditional craft?" It is based on a qualitative empirical study conducted within the specific sector of French landscaping. After having introduced this sector, a conceptualization of tradition is suggested as a starting point. The question is then treated successively at four distinct levels of analysis—from the individual to the societal level—with adequate conceptual frameworks (i.e. innovation intermediation, institutional work, and tetranormalization). The overall dissertation raises several theoretical contributions, as well as managerial implications for both firms and institutions, either related to traditional craft or not. Finally, many fruitful research avenues dedicated to the relationship between innovation and tradition are identified.