

LE TERRITOIRE : UN TERRAIN DE JEU POUR L'INNOVATION

Apports et freins de l'ancrage territorial au cours du processus d'innovation au sein du groupe Décathlon

Anne Berthinier-Poncet*

anne.berthinier-poncet@lecnam.net

Sandra Dubouloz**

sandra.dubouloz@univ-smb.fr

Catherine Thévenard-Puthod**

catherine.puthod@smb.fr

*** CNAM Paris - LIRSA**

**** Université Savoie Mont Blanc - IREGE**

Résumé :

Si un questionnement clé en recherche sur le management de l'innovation porte aujourd'hui sur les enjeux de la dimension territoriale, peu de travaux ont étudié en profondeur l'intérêt de l'ancrage territorial et de la localisation des équipes d'innovation au plus près des clients utilisateurs. Cet article se propose donc, à travers l'étude du cas Décathlon, de mieux cerner l'intérêt des stratégies d'innovation centrées sur le territoire lors des différentes phases du processus d'innovation. Décathlon ayant fait le choix de localiser ses équipes d'innovation pour ses différentes marques au plus près des « terrains de jeu » des pratiquants sportifs, il représente un cas emblématique pour investiguer les stratégies de localisation des équipes R&D au cœur des territoires de pratique sportive. L'objectif de cette recherche est double : (1) identifier en quoi le choix stratégique d'un ancrage territorial des équipes d'innovation au cœur des terrains de jeu des pratiques sportives facilite le déroulement du processus d'innovation, mais présente également des freins qui peuvent varier selon les phases du processus et (2) identifier les différents leviers, d'ordres tant cognitif qu'organisationnel, social, institutionnel ou électronique, que ces équipes peuvent mobiliser pour dépasser ces freins.

Nos résultats montrent notamment que l'ancrage territorial a une influence positive sur le processus d'innovation, mais d'une intensité toutefois variable selon les étapes. Des facilitateurs d'ordre organisationnels, cognitifs, sociaux et électroniques interviennent alors et, par le jeu de leur complémentarité, permettent de pallier et dépasser les freins de l'ancrage territorial observés sur certaines phases.

Mots-clés : ancrage territorial - proximité - processus d'innovation - décentralisation - industrie du sport

LE TERRITOIRE :

UN TERRAIN DE JEU POUR L'INNOVATION

Apports et freins de l'ancrage territorial au cours du processus d'innovation au sein du groupe Décathlon

INTRODUCTION

Un questionnement aujourd'hui clé en management stratégique (Lauriol et al., 2008 ; Saives et al., 2011), et plus particulièrement en management de l'innovation, porte sur les enjeux de la dimension territoriale. L'influence du territoire en matière d'innovation a avant tout été étudiée sous l'angle de la proximité géographique des acteurs. Ainsi certaines recherches ont montré l'intérêt pour une entreprise d'être localisée dans un cluster, un district industriel ou un pôle de compétitivité, ces différents espaces jouant notamment un rôle indéniable d'attracteur et de soutien pour l'innovation (Berthinier-Poncet 2013; Loilier 2010). D'autres chercheurs ont mis en exergue l'intérêt de la proximité géographique des membres d'une équipe d'innovation, mais ont également montré les limites de cette dernière et introduit d'autres modalités de proximités pouvant être actionnées, telles que les proximités cognitive, organisationnelle, sociale, institutionnelle ou encore électronique (Boschma, 2005; Loilier, 2010). Pour autant, ces approches présentent deux limites principales. Dans le premier cas, elles se sont focalisées sur une approche essentiellement réticulaire du territoire. Dans le second, le cadre des proximités est resté dans une large mesure statique (Balland, Boschma, & Frenken, 2015).

Dans cette recherche, nous entendons dépasser ces deux limites. D'une part, dans la lignée de travaux récents (Davids & Frenken, 2018; Le Gall, Bougeard-Delfosse, & Gentric, 2013), nous focalisons notre analyse sur l'intérêt stratégique de l'ancrage sur un territoire pour une seule entreprise à travers ses équipes de R&D, et non plus pour un réseau d'organisations. D'autre part, en mobilisant une approche processuelle de l'innovation, à travers quatre principales phases - la reconnaissance d'un besoin, la recherche de solutions, le développement, et la commercialisation - nous introduisons un caractère dynamique dans l'analyse.

Dans ce cadre, l'objectif de cette recherche est double : (1) identifier en quoi le choix stratégique d'un ancrage territorial des équipes d'innovation facilite le déroulement du processus d'innovation, mais présente également des freins qui peuvent varier selon les phases du processus et (2) identifier les différents leviers, d'ordres tant cognitif qu'organisationnel, social, institutionnel ou électronique, que des acteurs peuvent mobiliser pour dépasser ces freins.

En nous appuyant sur le cas emblématique de l'entreprise Décathlon, au travers d'une démarche qualitative exploratoire, nous montrons que : (1) L'ancrage territorial a une influence positive mais d'intensité variable en fonction des étapes du processus d'innovation. Des facilitateurs d'ordre organisationnels, cognitifs, sociaux et électroniques interviennent alors et, par le jeu de leur complémentarité, permettent de pallier et dépasser les freins de l'ancrage territorial observés sur certaines phases ; (2) L'ancrage territorial peut devenir une source d'avantages stratégiques dès lors que l'entreprise adopte un modèle organisationnel adéquat ; (3) Un équilibre est à trouver entre centralisation et décentralisation des équipes d'innovation pour maximiser les effets du territoire au cours du processus d'innovation.

Après avoir présenté successivement notre cadre d'analyse, le cas Décathlon, et notre méthodologie de recherche, nous détaillons les principaux résultats obtenus grâce à l'analyse de ce cas, puis nous les discutons.

1. CADRE THEORIQUE

Le cadre d'analyse retenu s'articule autour de la littérature sur le lien entre territoire et innovation, sur les différents types de proximités et sur le processus d'innovation.

1.1. Le lien innovation et territoire

A la fin des années 1990, un courant de recherche constitué essentiellement d'économistes géographes s'est intéressé au territoire et à la région comme le creuset privilégié de flux de connaissances, d'idées et d'apprentissages nécessaires au soutien de l'innovation (Morgan 1997). L'ancrage – ou l'encastrement – des acteurs (entreprises, individus, associations, pouvoirs publics) sur un territoire particulier serait d'autant plus important pour l'innovation dans la mesure où elle s'appuie en grande partie sur des échanges de connaissances, qu'elles soient explicites mais surtout tacites. L'ancrage territorial, résultat de collaboration entre une entreprise et son territoire, se justifie en général par l'objectif de

développement des conditions de l'efficacité innovatrice sur une base territoriale, c'est à dire dans un contexte de proximité géographique (Zimmermann, 2008). Ainsi, la proximité géographique qui lie les différents acteurs de l'innovation sur un même territoire, en favorisant la recherche et la transmission de nouvelles connaissances et en facilitant le déploiement de relations de confiance, serait nécessaire à l'innovation (Loilier 2010), notamment lors des opérations d'exploration (Massard et Torre, 2004). Il convient toutefois de bien définir les contours de ce que nous appelons territoire, afin de comprendre ses effets sur la performance d'innovation des entreprises.

Le terme de « territoire » est polysémique, renvoyant à des significations variées en fonction de l'époque, de l'angle d'approche et des disciplines qui l'étudient. De la définition géopolitique du Larousse, qui voit le territoire comme « *une étendue de pays qui ressortit à une autorité ou à une juridiction quelconque* », à celle des géographes pour lesquels le territoire est un produit culturel et résulte de l'action d'un collectif (une entité spatiale, le lieu de vie du groupe, indissociable de ce dernier ; Paquot 2011), un consensus semble pourtant se faire sur l'idée qu'aucun territoire n'est donné mais qu'il est construit socialement (Fourny, 1995 ; Lauriol et al., 2008). Le territoire présente ainsi une nature plurielle, à la fois *spatiale* et matérielle (espace géographique qui le délimite), *symbolique* (les représentations sociales, idéologiques que l'on se fait de cet espace) et *relationnelle*, puisque ce sont les acteurs et les relations économiques, culturelles et sociales qu'ils entretiennent entre eux qui forment le territoire (Moine 2006). On peut enfin considérer que le territoire constitue un ensemble de ressources matérielles et immatérielles spécifiques, détenues et gérées par différents acteurs, que l'on va mobiliser pour déployer une innovation (Soulage, Pecqueur, et Courlet 1993). A ce titre, la localisation sur un territoire particulier peut améliorer la performance de l'entreprise en matière d'innovation, grâce à une meilleure circulation des connaissances au niveau local, aux bénéfices générés par les externalités de réseaux, à la mise en commun d'infrastructures et à la diminution des coûts de transaction (Torre et Tanguy 2014). Ainsi la proximité géographique des acteurs d'un même territoire facilite la coordination des activités d'innovation, au travers notamment de l'échange de connaissances tacites.

Toutefois, les chercheurs ont montré que le territoire, dans sa dimension géographique, peut aussi constituer un frein à l'innovation. La proximité de la concurrence peut par exemple être contre-productive dans certains secteurs de pointe où fuites de connaissances et espionnage industriel mettent en péril l'effort d'innovation et le développement local (Torre et

Tanguy 2014; Torre 2006). L'enfermement autour d'une spécialisation territoriale ou mono-activité (« lock in » spatial), s'il n'est pas couplé à une ouverture sur l'extérieur, est un autre risque pour la capacité d'innovation des acteurs locaux qui peuvent ne plus être en mesure de répondre à de nouveaux développements, englués dans la routine et la banalisation des relations internes, au détriment des échanges avec l'extérieur (Boschma 2005; Torre 2006).

Comme le souligne Boschma (2005), la proximité géographique peut favoriser l'innovation mais elle n'est une condition ni nécessaire ni suffisante. Le nombre croissant de collaborations R&D nationales et internationales a également fait prendre conscience que la co-localisation des membres d'une équipe d'innovation au sein d'un même lieu géographique n'est pas forcément nécessaire, ou en tout cas pas tout au long du processus (Rallet et Torre, 2004 ; Narula & Zanfei, 2009; Picci, 2010). Ainsi d'autres leviers, institutionnels, cognitifs, sociaux, organisationnels ou électroniques, peuvent être mobilisés par les acteurs pour faciliter le management de l'innovation.

1.2. L'influence des autres types de proximités sur l'innovation

Boschma (2005), prolongeant les apports de l'école française de la proximité (Rallet et Torre 2007; Bouba-Olga et Grossetti 2008), interroge de façon plus systématique le lien entre innovation et proximité. Il retient quatre dimensions non spatiales – cognitive, organisationnelle, sociale et institutionnelle – qui constituent autant de leviers pour l'innovation.

La proximité *cognitive* correspond à la capacité des acteurs à communiquer, comprendre, absorber et fabriquer de nouvelles connaissances entre eux. Des acteurs seront dits « proches cognitivement » s'ils partagent une même base de connaissances et parlent le même langage, scientifique ou non. Grâce à cette proximité, les interactions sont plus efficaces (Cohen et Levinthal, 1990). Boschma (2005) met néanmoins en garde contre une trop forte proximité cognitive qui peut entraîner un « lock-in cognitif », c'est-à-dire une certaine myopie à l'égard des nouvelles technologies ou nouvelles opportunités de marché, et recommande ouverture et accès privilégié à des sources hétérogènes de connaissances.

La proximité *organisationnelle* correspond à une logique d'appartenance qui facilite les interactions entre deux acteurs dès lors qu'ils appartiennent à la même organisation (au sens large, entreprise, réseau d'acteurs ou communauté) et en acceptent les règles ou routines de comportement (tacites et explicites ; Torre et Tanguy 2014). Cette dimension met l'accent sur la nécessaire organisation des coordinations des acteurs entre eux à la fois pour faciliter

les échanges de connaissance et l'apprentissage, et pour réduire les incertitudes et risques d'opportunisme inhérents à la création de nouvelles connaissances. Une distance organisationnelle médiane est encouragée par Boschma (2005) qui montre qu'une gouvernance trop hiérarchique limite la flexibilité nécessaire à l'apprentissage collectif et à l'innovation (Lawson et Lorenz 1999) tandis que trop peu de contrôle augmente les dangers de comportements opportunistes.

La proximité *sociale* tire ses origines des travaux sur l'encastrement (Granovetter 1985) et s'apprécie au niveau micro des relations interindividuelles entre acteurs. Elle correspond aux relations socialement encadrées – amicales, familiales et culturelles – que les acteurs peuvent entretenir. La proximité sociale s'appuie sur la routinisation et la stabilisation des liens entre les membres, résultant d'une histoire commune d'échanges et de relations au sein d'un groupe ou d'une communauté (Granovetter 1985; Gilsing et al. 2008). Pour innover, une organisation a besoin de proximité sociale, car cette proximité permet le déploiement plus aisé de relations de confiance qui facilitent les échanges de connaissances tacites (Inkpen et Tsang 2005) et limitent les risques d'opportunisme. Mais là encore, Boschma (2005) met en garde contre une trop forte proximité sociale pouvant mener à un refus d'ouverture à de nouveaux entrants permettant le renouvellement des idées et à un certain immobilisme, influençant ainsi négativement la performance d'innovation des organisations.

La proximité *institutionnelle* s'apprécie quant à elle à un niveau beaucoup plus « macro » et s'appuie sur l'ensemble des habitudes culturelles et valeurs ainsi que sur les règles du jeu institutionnelles que partagent deux acteurs. Elle correspond à la fois à un cadre institutionnel fort - s'appuyant sur des lois et des règlements applicables et cohérents, et sur une gouvernance active - et à une structure culturelle claire, avec une langue et des habitudes communes (Loilier 2010). Pour Boschma (2005), la proximité institutionnelle est nécessaire à l'innovation, car elle procure des conditions stables pour faciliter les interactions et l'apprentissage. Pour autant, une trop forte proximité institutionnelle est défavorable à l'innovation dans la mesure où elle peut entraîner là-encore une inertie et un manque d'acuité quant aux opportunités d'innovation et de changements.

Enfin, Loilier et Tellier (2004) introduisent une cinquième dimension, la proximité *électronique*, qui donne la possibilité à des acteurs d'un même réseau de consulter, d'échanger et d'élaborer des données informatisées en temps réel ou différé. Cette proximité électronique facilite l'intégration de toutes les parties prenantes du projet distantes

géographiquement, qu'elles soient internes à l'organisation ou externes, comme les clients ou les fournisseurs. Elle peut servir de socle à la constitution de communautés (Loilier 2010).

Au final, l'ensemble de ces recherches sur le lien territoire et innovation et sur le recours à des types alternatifs de proximité demeure très statique. Si une des principales avancées de la littérature a été la prise de conscience que l'innovation est avant tout et essentiellement un processus et qu'elle doit être étudiée en tant que telle, très peu de recherches intègrent cette nature processuelle (Crossan & Apaydin, 2010). Or la non prise en compte des phases des processus d'innovation pourrait être à l'origine des résultats souvent instables et contradictoires en matière de management de l'innovation (Damanpour & Wischnevsky, 2006; Dubouloz, 2013, 2014). Dans ce contexte, il paraît pertinent d'adopter une approche processuelle.

1.3. L'innovation sous le prisme de son processus

Un processus d'innovation est entendu comme un ensemble d'évènements distincts - des décisions, des activités, des comportements - organisés par phases et réalisés dans le temps et l'espace, avec un début, une fin et des outputs clairement identifiés (Tornatzky & Fleischer, 1990). Un des intérêts de l'approche processuelle de l'innovation est de questionner davantage le comment l'innovation émerge, est adoptée et diffusée plutôt que le quoi ou l'output « innovation ». Dans le cadre de cette recherche, nous nous focalisons sur le processus de génération d'une innovation, c'est-à-dire sur le processus créatif qui aboutit à la mise sur le marché de l'*outcome* innovation, qui peut être un produit, un service ou une technologie, mais qui doit au minimum être nouveau pour l'organisation (Damanpour & Wischnevsky, 2006).

De nombreux modèles ont été proposés pour décrire ce processus de génération d'innovations, comme le montre le tableau 1. Des processus les plus synthétiques de Hansen et Birkinshaw (2007) ou Roper, Du, et Love (2008), aux processus beaucoup plus détaillés (jusqu'à 6 phases) de Rothwell et Robertson (1973) et Damanpour et Wischnevsky (2006), nous retenons qu'au final quatre phases clés peuvent être identifiées : l'identification du besoin, la recherche de solutions, le développement et la commercialisation du nouveau produit¹.

¹ Malgré l'apparente linéarité de ce processus, un caractère non systématique et automatique de ces étapes et de leur succession est largement admis.

Tableau 1 – Modélisation du processus de génération d’une innovation

| Auteurs | Phases | | | | | |
|---|---|--|--|-------------------------|--|--------------------|
| Rothwell et Robertson (1973) | Génération d'idées | Définition projet | Résolution de problèmes | Design et développement | Production | Marketing |
| Kanter (1988) | Génération d'idées | Construction d'une coalition | Réalisation de l'idée | | | |
| Roberts (1988) | Identification d'une opportunité | Formulation l'idée | Résolution de problèmes | Prototype | Développement commercial | |
| Tornatzky et Fleisher (1990) | Recherche | | Développement | | Déploiement | |
| Rogers (1995) | Reconnaissance d'un besoin | Recherche de base et appliquée | Développement | | Commercialisation (production, packaging, marketing, distribution) | Adoption Diffusion |
| Klein et Sorra (1996) | Recherche | | Développement et Tests | Industrialisation | Packaging | Diffusion |
| Lilien et al (2002) | Définition de l'objectif et formation de l'équipe | Recherche des tendances et Mobilisation du réseau pyramidal des lead users | Workshop avec les lead users et amélioration des idées | | | |
| Damanpour and Wischnevsky (2006) | Reconnaissance d'un besoin | Recherche et développement | Test | Production | Marketing | Distribution |
| Hansen et Birkinshaw (2007) | Génération d'idées | | Conversion des idées en innovations | | Diffusion | |
| Roper, Du et Love (2008) | Sourcing - Recherche de connaissances et idées | | Transformation des idées en innovation | | Exploitation | |
| Chen and Guan (2011) | Génération d'idées | Allocation des ressources | Recherche et Développement | | Commercialisation | |
| Synthèse : 4 phases clés | Identification d'un besoin | | Recherche de solutions | Développement | Commercialisation | |

Durant la phase d'identification ou de reconnaissance d'un besoin, les acteurs de l'innovation collectent des informations provenant de sources aussi bien internes qu'externes, accumulent des connaissances afin de trouver une idée motivante, et identifient l'opportunité de

développer un nouveau produit (Chen & Guan, 2011; Roberts, 1988). Au cours de cette phase, de nombreuses sources de connaissances peuvent être mobilisées : les services R&D internes, les clients, les fournisseurs, des consultants externes, les concurrents, des universités ou encore des centres de R&D externes. La deuxième phase, la recherche de solutions, inclut aussi bien la recherche de base que la recherche appliquée. Si Rogers (1995) suggère ici que les innovations sont majoritairement issues de la recherche scientifique, il reconnaît également qu'elles résultent aussi souvent de l'interaction entre les méthodes scientifiques et les problèmes pratiques ou des relations entretenues avec les *Lead Users*. La phase de développement consiste à mettre en forme la nouvelle idée dans le but qu'elle réponde aux besoins d'une audience de potentiels adoptants. Les activités associées à cette phase consistent à développer des prototypes, les tester, apprendre en faisant, capitaliser et évaluer les nouvelles idées (Chen & Guan, 2011; Tornatzky & Fleischer, 1990). Enfin, la phase de commercialisation comprend la production, le packaging, le marketing et la distribution du produit innovant (Chen & Guan, 2011; Rogers, 1995).

Les différents enseignements de la littérature que nous venons de présenter permettent de développer un cadre d'analyse intégré pour analyser en quoi l'ancrage territorial peut constituer une opportunité ou un frein en fonction des phases du processus d'innovation et pour identifier les leviers qui peuvent être mobilisés pour pallier les obstacles perçus. Le tableau 2 en propose une vision synthétique.

Tableau 2 - Cadre d'analyse retenu

| Phases du processus → | Identification du besoin | Recherche de solutions | Développe- ment | Commerciali- sation |
|--|-----------------------------|---------------------------|--------------------|------------------------|
| Apports de l'ancrage territorial | | | | |
| Obstacles liés à l'ancrage territorial | | | | |
| Leviers | d'ordre cognitif | | | |
| | d'ordre organisationnel | | | |
| | d'ordre social | | | |
| | d'ordre institutionnel | | | |
| | d'ordre électronique | | | |

2. METHODOLOGIE

Pour analyser en quoi l’ancrage des équipes R&D dans un territoire particulier influence la performance du processus d’innovation à travers ses différentes phases, nous avons opté pour une démarche qualitative à travers une étude de cas emblématique réalisée au sein du groupe Décathlon. Trois principales raisons ont motivé notre choix de recourir à une méthodologie qualitative. Premièrement, pour Miles et Huberman (2003), une caractéristique des données qualitatives est « *leur richesse et leur caractère englobant, avec un fort potentiel de décryptage de la complexité* » (p. 27). Deuxièmement, cette méthodologie permet de baser nos résultats sur les perceptions de différents acteurs en prise directe avec le processus d’innovation chez Décathlon, qu’ils appartiennent ou pas aux équipes de R&D ancrées sur le territoire étudié. Elle permet également de nous intéresser au contexte sans garder le comportement des individus sous contrôle (Eisenhardt, 1989). Troisièmement, une méthodologie qualitative est appropriée pour expliquer la nature processuelle et complexe du phénomène d’innovation (Langley, 1999).

2.1. Le choix du groupe Décathlon

Décathlon est un des leaders mondiaux de la commercialisation des articles de sport. Groupe de 85.000 collaborateurs, il a réalisé en 2016 un chiffre d’affaires mondial supérieur à 10 milliards d’euros, soit une augmentation de 4,4% par rapport à 2015, et ce dans un parc de près de 1200 magasins répartis sur 40 pays, de l’Europe à l’Inde en passant par le Brésil et récemment le Canada. Cette enseigne a la particularité de concevoir une grande partie des produits qu’elle commercialise et est aujourd’hui considérée comme un acteur majeur en termes d’innovation. Une trentaine de brevets sont déposés chaque année par Décathlon qui se situait en 45^{ème} place au classement INPI des déposants de brevets en France en 2007 avec 27 brevets contre une 46^{ème} place en 2016 avec 29 brevets. Décathlon a par ailleurs remporté pas

moins de 30 trophées internationaux d'innovation ou de design en 2011 (ce qui plaçait le groupe devant Apple) et a augmenté de 30% ses dépôts de brevets entre 2010 et 2011².

Un des choix stratégiques réalisé par Décathlon en matière d'innovation, à la fin des années 1990, a été de créer, pour ce que le groupe appelait au départ ses marques-passions, aujourd'hui appelées « sports signés »³, des centres de R&D décentralisés, autonomes et localisés près des zones de pratiques sportives. A titre d'exemples, Quechua, pour les produits de montagne, a été la première marque à installer ses équipes de R&D à Passy, dans la région de Chamonix en 1997 ; Tribord, la marque dédiée aux sports nautiques a été localisée à Hendaye, Solognac, pour les vêtements et le matériel de chasse et pêche, s'est établi près de Bordeaux, à Cestas. Chaque marque, ou sport signé, est ainsi organisée de façon relativement indépendante, comme une Business Unit, avec son responsable, son compte d'exploitation et toute la palette de métiers nécessaire à la conception (chefs de produits, ingénieurs produit, designers, prototypistes...), l'industrialisation (management de la supply-chain essentiellement) et la commercialisation des produits (merchandising, communication...). Seules des compétences de conception transversales au groupe (par exemple des savoir-faire spécifiques sur des composants entrant dans la fabrication de produits de sports variés) restent centralisées au siège lillois. Cette tendance à situer les équipes R&D au plus près des pratiquants va d'ailleurs s'accroître avec la nouvelle stratégie du groupe autour d'une division encore plus fine des sports signés relativement à des pratiques encore plus spécifiques. A titre d'exemple, la randonnée sera à l'avenir divisée en plusieurs sports signés autour du camp du randonneur, randonnée en pleine nature, montagne, rapide et neige. Comme le fait remarquer le relais innovation du groupe : « *Au fur et à mesure, on est plus sur une implantation de micro entités un peu partout dans le monde.* ».

Notre projet de recherche s'étalant sur plusieurs années, nous avons tout d'abord centré notre analyse sur une des entités délocalisées : le « Mountain Store », installé à Passy en Haute Savoie. En dehors de sa localisation au plus près des pratiquants (proximité avec la montagne et les stations de sport d'hiver), le site a la spécificité de réunir dans un même bâtiment de 10 000 m², non seulement les équipes de conception de différents « sports

² L'Express Entreprise, 26/06/2012 ; Capital, 19/01/2012 ; Les Echos, 26/05/2011 ; L'Usine Nouvelle, 19/03/2009.

³ Aujourd'hui, la stratégie du groupe en termes de marques est en train d'évoluer et à la place d'une vingtaine de « marques passions », on va progressivement trouver une centaine de « sports signés ». La marque Décathlon sera ainsi la seule sur laquelle on réalisera de véritables efforts de communication, les produits reprenant le devant de la scène.

signés » axés sur des produits dédiés à la montagne (Quechua pour la randonnée et première marque du groupe en termes de chiffre d'affaires, Wed'ze pour le ski, Simond pour l'escalade, Maskoon pour le canyoning), mais aussi un magasin, qui accueille quotidiennement des clients, de toutes origines⁴. Le « Mountain store » est considéré par Décathlon comme le « centre mondial de création » de ces quatre marques. 400 personnes y travaillent actuellement (« *En 1997, on était une poignée de personnes. Aujourd'hui, on est maintenant dans la vallée, issus de ce projet-là, 400 personnes.* » ; Responsable du site). Parmi les innovations emblématiques issues des centres de recherche à Passy, on trouva la tente 2 secondes de Quechua (qui est à l'origine de trois brevets déposés), les skis courts Wed'ze, le matelas Air Seconds de Quechua, la technologie « Fresh and Black » pour remédier aux désagrément de la chaleur et de la lumière sous tente. Deux de ces innovations ont été primées aux Innovation Awards Décathlon : la tente 2 secondes et la technologie Valve Seconds du matelas AirSeconds. Il s'agit donc d'un des sites Décathlon particulièrement pertinent pour analyser l'influence du territoire sur les processus d'innovation.

2.2. La collecte et l'analyse des données recueillies

Dans un souci de triangulation des données (Yin, 2009), cette étude de cas s'appuie sur trois types de données : des entretiens, de l'observation directe et l'analyse de documents. En premier lieu, une revue de presse a été effectuée sur Décathlon, afin de se familiariser avec le groupe et ses différentes marques, puis de repérer des innovations récentes susceptibles d'être étudiées. Neuf entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne d'1h30, ont ensuite été menés entre juillet et octobre 2017 auprès des principaux protagonistes impliqués dans l'innovation (cf. tableau 3). Ces interviews ont été réalisées à l'aide d'un guide d'entretien structuré en trois grands thèmes : (1) le contexte de l'innovation, avec des sous-thèmes tels que la place de l'innovation dans la stratégie du groupe, les structures mises en place pour l'innovation et les relations d'innovation entre les différentes entités du groupe, (2) le sens donné à la notion de territoire et son intérêt pour l'innovation, et (3) le processus d'innovation à travers les quatre phases retenues dans la littérature. Pour chacune de ces phases, nous avons cherché à ce que les personnes interviewées s'expriment sur les acteurs clés (internes et externes) et leurs rôles, la nature des liens entre ces acteurs, l'influence de l'ancrage territorial et sur la performance globale d'innovation. Dans ce cadre, les personnes interviewées étaient

⁴ Les équipes de conception doivent ainsi traverser le magasin pour accéder à leurs espaces de travail.
Montpellier, 6-8 juin 2018

incitées à prendre appui sur des innovations clés. Tous ces récits d'évènements rétrospectifs (Langley, 1999) ont été enregistrés et intégralement retranscrits.

Tableau 3 – Liste des entretiens réalisés

| Date | Interlocuteur | Localisation | Durée |
|--------------|---|---------------------|--------------|
| 03/07/2017 | Relais innovation site | Mountain Store | 2h12 |
| 03/07/2017 | Responsable Marketing | Mountain Store | 1h17 |
| 07/07/2017 | Responsable de site | Mountain Store | 2h07 |
| 07/07/2017 | Ingénieur produit 1 | Mountain Store | 1h22 |
| 19/09/2017 | Leader sport signé 1 | Mountain Store | 1h05 |
| 19/09/2017 | Ingénieur Produit 2 | Mountain Store | 1h23 |
| 21/09/2017 | Relais innovation groupe | Siège | 1h19 |
| 10/10/2017 | Chef de projet d'un nouveau sport signé | Mountain Store | 1h27 |
| 23/10/2017 | Leader sport signé 2 | Mountain Store | 1h19 |
| TOTAL | | | 13h31 |

Pour l'analyse de ce corpus, nous avons adopté le modèle cyclique et itératif proposé par Miles et Huberman (2003), composé de trois activités analytiques : la condensation des données par codage thématique, leur présentation notamment sous forme de matrices et la vérification des conclusions. Dans le cadre d'une approche déductive, les catégories, thèmes et sous-thèmes associés sont issus de la revue de littérature préalablement réalisée, tout en laissant l'opportunité de l'émergence de thèmes et sous-thèmes du terrain. Notre grille de codage était composée de catégories et thèmes retenus dans notre cadre d'analyse intégré (cf. tableau 2).

Enfin, pour compléter ce dispositif, une observation passive a été réalisée : visite commentée du site, participation à la journée Inn'Spire Day⁵ du 19/09/2017, interviews réalisées entièrement dans les locaux (sauf pour le facilitateur innovation groupe localisé à Lille), observation de l'organisation globale du site de Passy, du magasin et de ses clients, pour mieux appréhender le contexte et l'organisation physique des individus impliqués dans les processus d'innovation.

3. RESULTATS

⁵ Journée organisée chaque année autour d'une thématique relative à l'innovation (cette année économie circulaire et innovation) pour l'ensemble des collaborateurs du site, en présence des relais innovation Groupe, et ouverte à des partenaires locaux.

Nos résultats montrent que l’ancrage territorial est porteur de nombreux atouts pour les équipes d’innovation. Ils mettent néanmoins également en relief que cet ancrage constitue une source de freins, plus ou moins puissants selon les phases du processus d’innovation. Il s’agit alors pour l’entreprise de déjouer ces derniers, par la mobilisation de leviers de différentes natures.

3.1. La vision du territoire par Décathlon : lieu de pratique et lieu emblématique

Par sa présence de plus en plus forte à l’international (40 pays aujourd’hui), Décathlon adopte une approche globale pour la conception et la diffusion de ses produits de sport. Pour autant, tous nos interlocuteurs convergent sur la définition du territoire et l’appréhendent comme le lieu privilégié d’une pratique sportive particulière, « *Le territoire, c’est le lieu de pratique* » (*Leader sport*). Cette vision du territoire comme « terrain de jeu » privilégié pour observer et pratiquer un sport dédié a justifié la délocalisation de plusieurs marques du groupe dans différentes régions françaises (Tribord, Quechua, Solognac, etc).

Le choix de ces territoires n’est pas anodin, car ils doivent être légitimes, réputés, reconnus pour attirer le plus grand nombre de pratiquants, de toutes les nationalités mais aussi de tous les niveaux de pratique. En effet, Décathlon se distingue par son offre très large (de la pratique sportive débutante à celle des experts) et globale puisque ces produits sont vendus à l’international. Identifier des besoins globaux à l’échelle locale se justifie ainsi par la légitimité du territoire d’ancrage du sport signé : « *Pour moi, c’est le meilleur endroit du monde, aujourd’hui (Chamonix et la vallée du Mont Blanc), accessible, internationalement connu, qui permet d’observer des utilisateurs de tout niveau, du monde entier, qui viennent pratiquer.* » (*Responsable du site*).

Le choix d’un ancrage territorial particulier est central dans la stratégie du groupe Décathlon. Nous proposons d’en évaluer l’intérêt sur les différentes phases du processus d’innovation.

3.2. Territoire et Identification des besoins

Le territoire : un atout pour l’observation des pratiquants sportifs

La démarche d’innovation chez Décathlon est toute entière centrée sur les utilisateurs, « *user-centric* » étant un terme qui revient dans la majorité des discours des répondants. Selon les équipes rencontrées, l’intérêt d’installer les équipes d’innovation au plus près du terrain de jeu privilégié des utilisateurs est une évidence pour identifier leurs besoins. « *Comment mieux*

observer les utilisateurs, repérer leurs besoins, voire savoir deviner les besoins qu'ils n'arrivent même pas à exprimer qu'en étant sur leur terrain de jeu privilégié ? » (Ingénieur produit 1). « L'intérêt de délocaliser, vous l'avez compris, c'est de se rapprocher des utilisateurs qui pratiquent. Idéalement, c'est de se rapprocher des utilisateurs les plus exigeants. » (Relais Innovation Groupe). Le territoire regroupe les utilisateurs mais aussi les experts de ces sports signés – guides, accompagnateurs, moniteurs, partenaires techniques ou institutionnels - qui constituent un vivier privilégié dans cette première phase du processus d'innovation : ils font remonter les informations de leurs clients mais sont aussi sources de propositions et, comme nous le verrons, testeurs des prototypes en phase de développement.

Le territoire : un atout pour une expérimentation par les collaborateurs Décathlon

Pour Décathlon, positionner les chefs de produits et leurs équipes au plus près des utilisateurs du « sport signé » pour lequel ils travaillent est une véritable exigence. *« Plus on va réussir à le [chef de produit] libérer pour qu'il soit plus près de l'utilisateur, plus il sera pertinent et juste » (Relais innovation site). Car c'est non seulement à travers l'observation des utilisateurs, mais aussi à travers l'expérimentation par les salariés du sport signé eux-mêmes, que les chefs de produits parviennent à identifier les besoins les plus pointus, sources d'innovations. La passion pour le sport est un dénominateur commun à tous les salariés du groupe et cette passion passe par une pratique quasi quotidienne, facilitée par l'implantation des bureaux au plus près des terrains de sports ; « Pour écrire le cahier des charges du futur bâton de trek, on n'est pas restés assis à nos bureaux pour dire « moi, je vois ça, je vois ça ». On a fait un trek de trois jours autour du mont Blanc avec des testeurs de tous pays. C'est seulement le dernier jour où on s'est assis dans une salle et on a écrit tous ensemble le cahier des charges du produit. » (Chef produit 1); « je fais du canyoning seul (...) je pars faire la Belle aux Bois à Megève, je rencontre un couple qui est en train de faire du canyon, je me mets à le faire avec eux. À partir de là, je pose des questions, je regarde. Les besoins, oui, il y a tout pour regarder les besoins » (Chef projet).*

Au cœur du territoire, le magasin : lieu privilégié de dialogue

La position particulière de Décathlon comme distributeur et concepteur de ses produits entraîne aussi la nécessaire prise en compte de l'ancrage local du magasin qui devient le lieu privilégié du dialogue entre, d'un côté, les sportifs, clients, experts et les designers, et de l'autre, les chefs de produit du groupe. Décathlon a fait de son « Mountain Store » un lieu privilégié d'inspiration : *« Tout le monde passe dans ce cœur, que ce soit les sportifs, clients*

qui viennent chercher une solution produit pour leur sport. [...] C'est un lieu de dialogue privilégié avec les gens qui achètent les produits pour les utiliser. C'est absolument fantastique comme source d'inspiration » (Responsable Site).

L'ancrage territorial : parfois un frein rapidement déjoué par des facilitateurs d'ordre électronique et cognitif

En phase d'identification des besoins, l'ancrage territorial représente davantage un puissant levier qu'un frein. Toutefois, cette hyperspécialisation autour d'un sport, par la pratique assidue, de très haut niveau, de la part des collaborateurs et des utilisateurs, peut empêcher l'identification de besoins plus basiques pour un plus large public qui constitue pourtant la cible de Décathlon au niveau mondial : « *Un inconvénient qu'on a pu avoir, c'est qu'en fait, on est face à des utilisateurs très exigeants, nos équipes sur place deviennent très fortes. Elles ont du mal à se mettre au niveau du débutant. » (Relais innovation groupe). « Le petit bémol, c'est qu'on est proches d'un usage, mais on n'est pas proches de tous les usages. » (Leader sport signé 1).*

Cette limite est cependant dépassée par un levier, non plus géographique, mais d'ordre social et cognitif, qui correspond à l'existence de plusieurs communautés, internes et externes au groupe. Elles facilitent alors l'identification des besoins à tous les niveaux de pratique. En interne, les collaborateurs, tous passionnés par un ou plusieurs sports, peuvent être à tout moment mobilisés pour partager leur avis, leur expertise, mais aussi pour identifier des besoins auxquels l'offre Décathlon ne répond pas encore. C'est ainsi qu'a pu voir le jour un nouveau sport signé, Maskoon, autour du canyoning. L'initiateur de ce projet, basé au Mountain Store de Passy, constatant le manque d'offre ciblée pour le canyoning, sollicite alors le réseau Décathlon, pour l'aider à monter cette nouvelle offre. Il reçoit l'aide spontanée de plus de 300 vendeurs, directeurs, responsables de magasin, designers, ingénieurs, production leaders. « *J'ai créé une communauté de passionnés en interne Décathlon avec un outil, un réseau social interne. J'ai d'un seul coup été en contact avec 300 personnes passionnées chez Décathlon qui ont différentes expertises et qui font différents métiers. Les 300 personnes m'ont dit « je vais m'impliquer comme ça, comme ça, comme ça » (Chef Projet).* Grâce au déploiement de plateformes collaboratives de dépôts d'idées par les internautes mais aussi aux réseaux sociaux, des communautés externes sont mobilisées et permettent de faire remonter un grand nombre d'informations pour identifier des besoins.

« Les utilisateurs ont pu poster des avis sur Internet, pour évaluer le produit, ça a permis d'identifier quelques points de progrès ». (Relais innovation Site)

3.3. Territoire et Recherche de solutions

Si le territoire représente ici aussi un atout, les freins identifiés peuvent être beaucoup plus nombreux et impactants qu'en phase d'identification des besoins. Le déploiement combiné de divers facilitateurs est alors nécessaire pour les déjouer.

L'ancrage territorial : un atout clé pour une recherche centrée sur les usages

Face au cahier des charges d'usage élaboré par le chef de produit au terme de la phase d'identification des besoins, et qui correspond globalement à une liste de fonctions que le produit doit respecter et qui sont très spécifiquement caractérisées, les ingénieurs produits vont rechercher des solutions par itérations, en privilégiant souvent l'empirisme sur le terrain de jeu des usagers. « En tant qu'ingénieur produit, l'ancrage territorial favorise l'empirisme » (Ingénieur Produit).

L'ancrage territorial permet également d'être à proximité des produits concurrents. En effet, des territoires tels que Chamonix sont devenus des vitrines pour les sports montagne. Un grand nombre de fabricants de produits dédiés aux sports en montagne a implanté des magasins en marque propre pour promouvoir auprès d'une clientèle internationale leurs produits derniers nés. « Si je veux aller voir un peu des marques concurrentes, je n'ai pas non plus très long à faire, puisqu'il y a ici pléthore de magasins qui sont très bien pour ça. On baigne dans l'ambiance de nos sports. Pour ça, c'est très intéressant d'être ici » (Ingénieur produit 1)

Enfin, comme pour la phase d'identification des besoins, la localisation des équipes de recherche au plus près du magasin Décathlon est relevé comme un avantage pour parfois sonder les clients sur des solutions en cours d'élaboration. « Moi, en tant qu'ingénieur, il y a deux ou trois fois où j'avais besoin d'une réponse, j'avais le choix entre deux concepts. Pour avoir une conviction, je vais en magasin pendant deux heures et j'interpelle les clients, je leur demande quel est celui qu'ils préfèrent et pourquoi. » (Ingénieur produit 2)

Toutefois cet ancrage territorial au plus près des terrains de jeu les plus emblématiques des pratiques sportives concernées, occasionne également des difficultés en phase de recherche de solutions.

L'éloignement des ressources et expertises : le frein majeur en phase de recherche

Cet ancrage territorial des marques passion Décathlon conduit à un éclatement géographique de ses différentes entités, ce qui est aussi synonyme de dispersion des ressources, expertises et compétences. Or, dans la phase de recherche de solutions, des expertises diverses sont impératives. *« L'inconvénient, c'est quand même la distance de certaines compétences. Par exemple, pour le produit sur lequel je travaille, les bâtons, la compétence en composite est sur Lille. Mais ce que je veux vous faire comprendre c'est que les compétences, elles ne sont pas non plus qu'à Lille. Demain, les compétences composites seront peut-être à Hendaye ou à Bordeaux. » (Ingénieur produit 1)*

Une autre difficulté concerne le fait que les équipes localisées/délocalisées développent, lors de leurs recherches, de nouvelles connaissances, de nouveaux concepts, de nouveaux procédés, de nouvelles technologies ou de nouveaux composants qui ne sont pas forcément identifiés et capitalisés en dehors de leurs entités, alors même qu'ils pourraient s'avérer cruciaux pour d'autres équipes de recherche travaillant pour d'autres marques du groupe. *« Pour moi, le vrai sujet, c'est : si j'ai un génie de la mécanique ici, qui a inventé une astuce mécanique sur une machine à coudre, pour faire des baudriers, ce pourrait être intéressant que cette astuce mécanique soit utilisée peut-être pour des sacs à dos ou des choses comme ça. » (Leader sport signé)*

Les répercussions de l'éloignement et de l'éclatement des équipes en phase de recherche peuvent être importantes et de différents ordres : augmentation des budgets, notamment due aux déplacements, difficultés de coordination, pertes de temps. En revanche, on peut être surpris de ne relever que peu de freins quant à la collaboration avec des acteurs extérieurs au réseau Décathlon (laboratoires de recherche, experts externes...). Pour la phase de recherche, comme pour toutes les autres phases d'ailleurs, le processus de génération de l'innovation est très ouvert sur les clients et pratiquants, mais fonctionne, semble-t-il, en cercle relativement fermé à travers le réseau interne Décathlon.

Un autre piège de l'ancrage territorial : penser des solutions locales pour une demande globale

Tout comme pour la phase d'identification des besoins, la focalisation sur les appréciations des pratiquants locaux empêche de prendre en compte la diversité des attentes du marché global Décathlon et peut ainsi freiner la créativité des acteurs en charge de la recherche.

Face à ces freins clés liés à l'ancrage territorial et à l'éclatement des équipes de recherche entre les différentes entités, des facilitateurs de différents types sont relevés dans les discours des acteurs interviewés. Ces facilitateurs, sont, pour une part, pensés par le groupe Décathlon, et pour une autre part, improvisés, bricolés par les acteurs eux-mêmes en fonction de leurs besoins.

L'activation conjointe de facilitateurs d'ordre organisationnel, social, cognitif et électronique pour compenser les difficultés de l'éclatement géographique

L'éclatement géographique des équipes de recherche des différents sports signés impose à Décathlon de déployer de nombreux dispositifs d'ordre organisationnels. Ainsi, des personnes dites relais de l'innovation ont été missionnés au niveau local comme au niveau groupe pour « *passer de 30 à 100 % de leur temps à faciliter la vie des gens qui innovent dans les sports signés* ». (*Relais innovation groupe*). Un comité d'innovation Décathlon, composé du relais innovation groupe, de différents relais innovation sites, de responsables « process » (services transverses de recherche et développement), et de plusieurs leaders de sports signés a vu le jour depuis un an. Il est chargé de constituer et animer le réseau d'innovation Décathlon. Une équipe nommée « *Booster Innovation* » a été constituée depuis quelques mois pour donner envie d'innover (d'où son rattachement à la communication) et soutenir les équipes multi-localisées. Enfin, les leaders des sports signés ont également la possibilité de se choisir des coaches en interne pour une aide à la réussite avec un accent fort sur l'innovation.

Par ailleurs, toujours du point de vue organisationnel, l'éclatement géographique du groupe impose qu'une forte autonomie soit laissée aux équipes. « *Moi, depuis que je suis arrivé chez Decathlon, en 2009, j'étais très surpris, je trouvais que c'était un peu l'armée, c'était très pyramidal [...]. Et ça, ça a complètement explosé, en deux ans, avec l'arrivée de notre nouveau directeur général.* » (*Ingénieur produit 1*). Cette liberté permet aux équipes de recherche des différents sports signés d'activer le réseau Décathlon à tout moment de manière plus ou moins formelle, sans l'aval d'une quelconque hiérarchie. « *Pour la recherche de solutions, j'ai créé une communauté de passionnés en interne. On a utilisé des expertises présentes dans d'autres sports signés, des bases de produits réalisées par d'autres sports signés. Ça a été très bien. En plus, ce qui est bien aussi, c'est qu'il n'y a pas de hiérarchie, nulle part.* » (*Chef Projet*).

Ce recours au réseau interne est bien-sûr possible grâce à un autre facilitateur, d'ordre cognitif celui-ci. En effet, les acteurs centrés sur la recherche de solutions au sein des sports signés multi localisés sur le territoire voire au niveau international (Inde pour le sport passion Cricket, Madrid et à Shanghai pour le badminton et le paddle...), s'ils ne partagent pas totalement la même base de connaissances, partagent le même langage, la même passion pour le sport, pour la recherche de solutions dans les domaines sportifs. Décathlon reconnaît d'ailleurs la nécessité d'améliorer la capitalisation des connaissances à l'échelle du groupe, et sa diffusion, afin d'améliorer la recherche de solutions en interne : *« depuis un an, on a pour chaque projet innovant un site intranet complet, qui reprend toutes les différentes étapes. On y met du contenu, les films, des photos. C'est comme ça qu'on capitalise » (Relais innovation groupe).*

Enfin, combiné aux facilitateurs d'ordre organisationnel et cognitif, celui d'ordre social n'est pas moins clé. Les relations encadrées entre les acteurs Décathlon sont facilitées par la confiance fondée sur l'appartenance au même groupe, la même soif d'innovation, la passion du sport, voire les liens d'amitié qui se créent au fil du processus d'innovation. L'exemple le plus éclairant ici est certainement celui concernant le lancement du nouveau sport signé, Maskoon, dédié au Canyoning. Le recours au réseau interne Décathlon lui a permis de conforter l'identification du besoin mais aussi de co-concevoir les produits canyoning. Il permet aussi de déjouer les problèmes d'enfermement et de sur-focalisation sur le territoire. *« Oui, je crois qu'il faut qu'on s'oblige à fonctionner d'abord en réseau Décathlon pour ne pas nous laisser enfermer sur notre territoire. » (Chef Projet).* Ces exemples montrent aussi que pour bénéficier des expertises et compétences multi localisées, une combinaison de facteurs facilitateurs est nécessaire. Celui d'ordre électronique se combine généralement aux autres.

3.4. Territoire et phase de Développement

Lors de la phase de développement, l'ancrage territorial des équipes d'innovation sur les terrains de pratiques sportives présente de nombreux avantages.

Une mise au point du produit plus rapide grâce à la possibilité de réaliser de nombreux tests avec différents types d'utilisateurs

Il a tout d'abord été quasi-unanimement reconnu par les personnes interrogées qu'il permet de faciliter la mise en œuvre des tests des prototypes, d'une part par les ingénieurs

eux-mêmes, d'autre part par les utilisateurs. En effet, les ingénieurs produits sont des pratiquants locaux (ils vivent sur le territoire, le connaissent parfaitement et pratiquent leur sport sur ce terrain de jeu). Ils réalisent ainsi eux-mêmes les tests terrain sur les tout premiers prototypes. *« Le savoir empirique est important. Si j'étais à Lille, je ne pourrais pas tester les produits. Ce weekend end, je prends les bâtons et je vais les tester en montagne. Les salariés portent les produits, les testent en usage. C'est normal de tester les produits pour déboguer avant même de réaliser des tests avec des personnes extérieures » (ingénieur produit 1)*

Puis, dans un second temps, les tests sont réalisés avec les utilisateurs. La présence d'ateliers de prototypage directement sur le territoire autorise des allers-retours rapides, entre les feedbacks de différents types de clients (professionnels experts et pratiquants de loisirs) et le travail des ingénieurs. Tout ceci accélère la mise au point du produit final. *« L'important c'est qu'une fois qu'on a peut-être un premier proto, c'est de ne pas le garder dans son coin [...] mais au contraire, c'est d'aller sur le terrain pour le montrer à des utilisateurs, à des clients et voir comment ils réagissent. » (Ingénieur produit 1) ; « La liaison avec le territoire, pourquoi on est là plutôt qu'ailleurs ? Ici, il y a des moniteurs de ski. A Combloux, C. (une monitrice) a fait 70 jours de test, pendant une saison de ski. » (Responsable de site).*

Le recours à des compétences externes spécifiques présentes sur le territoire

Même si, nous l'avons déjà souligné, le groupe Décathlon a une préférence marquée pour le développement interne, l'ancrage territorial facilite l'accès à certaines compétences externes que le groupe ne possède pas. Le territoire sur lequel est implanté Décathlon a la particularité d'abriter plusieurs clusters et pôles de compétitivité (Cluster Montagne, Mont Blanc industries, Outdoor Sport Valley). Lorsque cela est nécessaire, les équipes d'innovation peuvent ainsi faire appel aux compétences spécifiques de certains sous-traitants (ex : en matière de décolletage) ou aux ressources de certains concurrents (usines locales). *« Comme vous le savez, il y a quelques savoir-faire reconnus ici (sur le territoire) [...] On sait forger des choses, plier des barres de métal, faire des choses précises, très fines, tout ce qu'il faut pour l'escalade » (Responsable de site)*

Des possibilités de fertilisation croisée

La dernière vertu de l'ancrage territorial évoquée par les personnes interrogées concerne les possibilités de synergies entre les équipes d'innovation. Les différents ingénieurs produits de l'entité délocalisée travaillent chacun sur des produits dédiés à des pratiques sportives distinctes, échangent régulièrement entre eux des connaissances tacites et de

l'expertise. *« Il existe déjà trois marques qui font des produits, donc ici, il y a l'expertise supply, design... Il existe aussi d'autres chefs de produit. Et ça, je ne savais pas faire, donc je m'appuie sur ces personnes-là pour développer l'offre » (Chef de projet).*

L'ancrage territorial présente cependant en parallèle un certain nombre de contraintes.

Les contraintes liées aux spécificités géographiques et culturelles du territoire

Un territoire a par définition des caractéristiques géographiques spécifiques qui peuvent parfois s'avérer contraignantes. Ainsi, à certaines périodes de l'année, le climat (les saisons) et la météo peuvent empêcher la réalisation de tests localement. En outre, certaines pratiques sportives très spécifiques (des sous-segments des sports concernés) peuvent également parfois être peu représentées sur place, pour des raisons topographiques ou culturelles. Ces deux contraintes peuvent obliger les ingénieurs produits à sortir du territoire pour réaliser certains tests de prototypes. *« Ça dépend de la météo. Est-ce qu'on est dans la bonne fenêtre météo pour développer le produit ? Parfois, les équipes vont partir un peu plus loin [...] parce que les conditions dont on a besoin y sont. » (Relais innovation site)*

L'éloignement avec certaines ressources et compétences du groupe

Tout comme en phase de recherche de solutions, le problème de l'éloignement de certaines ressources et compétences est logiquement relevé en phase de développement. En effet, la plupart des compétences transversales ou process du groupe (les ingénieurs méthodes y sont notamment localisés), ainsi que certains laboratoires de tests sont localisés au siège lillois. Cela a des conséquences négatives en termes de budget et de temps notamment passé dans les transports. *« Je dirais que le plus gros frein, c'est qu'on est ravitaillés par les corbeaux. Aujourd'hui, pour aller à Lille, c'est six ou sept heures porte à porte. » (Leader sport signé 1)*

Cette distance géographique réduit les possibilités d'échanges entre les différents types d'ingénieurs (produit et process) et restreint l'accès à certains équipements, ce qui semble pouvoir être défavorable à la génération d'innovation de rupture. Une possibilité de lock-in a également été mentionnée par plusieurs personnes interviewées. Une présence trop longue sur le territoire peut en effet créer des routines freinant le développement de produits plus innovants. *« L'inconvénient, c'est qu'on a peut-être moins accès à des technologies qui ne sont pas présentes sur place. Le côté rupture sur la technologie est peut-être plus compliqué. On n'a peut-être pas accès à des machines très pointues. » (Relais innovation site) ; « Quand on est enfermés dans un écosystème, c'est d'arriver à ce que cet écosystème soit suffisamment*

riche pour aller chercher des nouvelles technologies, etc. Ça, c'est un risque » (Relais innovation groupe)

L'existence d'autres types de proximité permettant de diminuer les contraintes de l'ancrage territorial

Les obstacles liés à l'ancrage territorial parviennent à être en partie levés, grâce à la présence de différents types de proximités. En premier lieu, de nombreux salariés de l'entité délocalisée étudiée ont auparavant travaillé dans d'autres sites du groupe, dans lesquels ils ont noué des relations d'amitié, relations notamment impulsées par le groupe grâce à la mise en place de nombreuses activités extra-professionnelles. Cette proximité sociale facilite aujourd'hui les échanges sur les projets d'innovation, malgré l'éloignement géographique. *« Décat organise des activités, il y a une communauté Décat', on a beaucoup d'échanges au niveau informel, j'ai un cercle d'amis Décat (qui sont basés à Lille, Hendaye, ici), un réseau social » (Ingénieur produit 2).*

En second lieu, on peut mentionner le rôle de la proximité cognitive. La pratique d'un sport figure dans l'ADN du groupe Décathlon, puisqu'il s'agit d'un critère de recrutement des salariés du groupe. Au-delà de cette proximité cognitive initiale, les ingénieurs méthodes ou les autres membres des équipes d'innovation qui ne sont pas localisés sur le territoire y sont régulièrement invités pour pratiquer le sport pour lequel ils développent des produits. Ils peuvent ainsi mieux comprendre les attentes des utilisateurs. *« C. est prototypiste et modéliste en Thaïlande, elle travaille avec nous pour les produits en néoprène. Elle n'avait jamais vu de montagne, donc pour moi, ce n'était pas normal [...]. Donc on lui a dit « viens avec nous pour pratiquer ». Elle est venue dix jours avec nous. Elle a adoré. [...] Ce qui est top, c'est qu'aujourd'hui, on lui dit de développer un produit de façon A, B ou C, on a ses mains, mais on a aussi sa tête, donc c'est vraiment bien » (Chef de projet).*

Enfin, l'utilisation d'outils de type visioconférence (proximité électronique) diminue en partie les inconvénients provoqués par l'éloignement géographique. *« Le contact physique est mieux, les visios font aussi le job, 80 % du temps. » (Relais innovation)*

La présence d'un slack organisationnel qui « met de l'huile dans les rouages »

Tout comme on a pu le relever en phase de recherche de solutions, la présence de nombreuses ressources dédiées à l'innovation est un facilitateur clé: moyens financiers octroyés à tout porteur d'un projet d'innovation, personnel central chargé de promouvoir et d'animer l'innovation, fablab interne et autres équipements spécifiques dédiés à l'innovation... Ce slack organisationnel fluidifie les processus d'innovation et diminue les tensions liées à la décentralisation des équipes R&D. *« N'importe qui, qui a une idée, a un budget pour essayer de convaincre sur l'idée ou pour pouvoir créer un premier prototype »* (Relais innovation groupe)

Les relations inter-organisationnelles comme accès à d'autres territoires

Enfin, lorsque la présence sur d'autres territoires s'avère nécessaire pour réaliser des tests produits que l'on ne peut réaliser localement pour des raisons de topographie ou de conditions météorologiques, Décathlon recourt à des partenariats avec d'autres organisations localisées dans ces territoires. *« Moi, je ne sais pas comment se pratique le canyoning au Mexique ou en Colombie. Ils (leur partenaire) savent faire, ils connaissent. Il (un partenaire non localisé sur place) est habillé 100 % by Décathlon pour nous donner son débrief. (Leader sport)*

3.5. Territoire, diffusion et commercialisation

L'ancrage sur le territoire de pratique facilite enfin le déroulement de la dernière phase du processus d'innovation, la phase de diffusion et commercialisation.

Une présence commerciale sur le territoire qui permet de tester la politique marketing

Le fait que les équipes innovation soient installées à l'étage d'un magasin permet de pré-tester la politique marketing du nouveau produit avec les clients. Ceci permet d'affiner le prix de vente de ce dernier, de définir le merchandising adéquat permettant de le mettre en valeur en rayon et de tester les outils de communication destinés à le promouvoir. Les chefs de produit bénéficient d'un double retour : celui des clients finals qui utiliseront les produits, mais aussi celui des vendeurs en rayon, qui sont en contact avec ces clients au quotidien. *« À chaque fois, sur nos sites, on a aussi un magasin [...] L'idée, c'est que les sites délocalisés peuvent aussi tester le « comment vendre » et l'offre globale. Il n'y a pas que la conception, il y a aussi le lien avec le client qui est important. Et le client plutôt exigeant, parce que le*

client montagnard va être plus exigeant sur les produits montagne que Brest, par exemple. » (Relais innovation groupe) ; « La tente flash, on l'a mise à Domancy, dans notre magasin, qui était à côté de nos bureaux. On a fait un test grandeur nature, on a vu la réaction des gens. On a adapté en marchant notre merchandising, on a adapté le prix, on a vu les quantités qu'on faisait. » (Responsable site)

Une image d'acteur innovant, facteur de différenciation

L'ancrage local est également porteur en termes d'image. Le fait d'avoir des bureaux de R&D localisés sur le territoire renforce l'image innovante du groupe et fait prendre conscience aux clients locaux que leurs besoins spécifiques sont bien pris en compte. L'ancrage territorial se traduit en outre de façon symbolique, en donnant à certains produits des noms de marque issus de la géographie locale (ex. *Forclaz*, équipement randonnée) ou du patois local (ex : *Wedze*). « *Pendant le test, il y a un des moniteurs de ski, un testeur, qui dit « Waouh ! c'est wed'ze, ton truc, ça vire bien. » Qu'est-ce que tu as dit, là ? « Bah Wed'ze », et puis il raconte l'histoire. C'est devenu le nom emblématique de la marque. Ça s'est créé comme ça. » (Responsable de site)*

Cette image d'acteur innovant est aujourd'hui un réel avantage concurrentiel pour le groupe Décathlon, face à des acteurs puissants de la distribution en ligne comme Amazon.

Des clients du magasin qui ne sont cependant pas représentatifs de l'ensemble des clients du groupe Decathlon

Au niveau de la phase de commercialisation, une contrepartie de l'ancrage territorial vient du fait que les clients locaux auxquels on présente les produits sont, encore une fois, plus exigeants que la moyenne des clients du groupe. « *Ils (les clients locaux) seront très exigeants, donc c'est très utile pour valider une offre. Sauf que ce n'est pas le modèle qu'on a dans tous nos magasins dans le monde. Ils vont peut-être surpondérer les produits très pointus, très techniques, un peu chers...alors qu'en fait, les produits d'entrée de gamme font le job dans 70 % des magasins dans le monde. Il faut bien avoir ça en tête. » (Relais innovation groupe)*

La compétence des chefs de produits et leur bonne connaissance des différents types d'utilisateurs permet toutefois de limiter cet inconvénient. « *C'est le travail d'un chef de produit, c'est : OK, j'ai une remontée très pertinente d'utilisateurs, de clients très pertinents, très exigeants, très pointus, il faut le pondérer, parce que nous, notre boulot, c'est surtout de*

rendre accessible au plus grand nombre, de faire découvrir des pratiques, et le sportif occasionnel. » (Relais innovation groupe).

Le tableau 4 propose une synthèse des principaux résultats.

Tableau 4 – Apports, obstacles et facilitateurs de l’ancrage territorial en fonction des phases du processus

| | Phases | Identification du besoin | Recherche de solutions | Développement | Commercialisation/ diffusion |
|--|--------------------|---|---|--|--|
| Apports de l’ancrage territorial | Intensité | Très forts | Modérés | Forts | Modérés |
| | Spécifiques | Identification facilitée par : *Observation des pratiquants *Expérimentation par les équipes d’innovation *Lieu de dialogue avec les clients | Empirisme favorisé par itérations Benchmarking facilité Sondage des clients, pratiquants facilité | Accélération des itérations (prototypes/tests) Meilleur échange de connaissances entre équipes Accès à des compétences externes locales facilité | Test du marketing et retail marketing Développement d’une image innovante |
| | Communs | Légitimation des innovations | | | |
| Obstacles liés à l’ancrage territorial | Intensité | Faibles | Forts | Modérés | Faibles |
| | Spécifiques | | Eloignement des ressources et expertises Difficultés à identifier et capitaliser les expertises | Eloignement des ressources et expertises Spécificités géographiques contraignante | |
| | Communs | Tensions local/national/global Lock-in | | | |
| Facilitateurs de l’ordre des proximités | | Cognitives Electroniques | Organisationnelles Sociales Cognitives Electroniques | Organisationnelles Sociales Cognitives Electroniques | |
| Autres facilitateurs | | | Slack organisationnel | Slack organisationnel Inter-organisationnel | |

4. DISCUSSION & CONCLUSION

L’objectif de cette recherche était double. Il s’agissait, dans un premier temps, d’identifier les apports et freins d’un ancrage territorial des équipes R&D dans une

perspective dynamique - c'est à dire en différenciant leurs effets sur les différentes phases du processus d'innovation – pour, dans un deuxième temps, caractériser finement les leviers, d'ordre tant cognitif qu'organisationnel, social, institutionnel ou électronique, que les entreprises peuvent actionner pour dépasser les obstacles à l'ancrage territorial.

Nous nous proposons de discuter nos résultats sous l'angle de la littérature sur les proximités que nous avons mobilisée et de celle sur les délocalisations des équipes R&D.

4.1. Comment bien exploiter le potentiel d'un ancrage territorial lors du processus d'innovation ?

L'ancrage sur un territoire particulier, emblématique et légitime pour le ou les sports pratiqués, a globalement un effet positif sur le processus d'innovation de Décathlon. Il est primordial dans la première phase d'identification des besoins, puisqu'il sert de lieu privilégié d'observation des pratiquants et d'expérimentation par les collaborateurs. Le territoire joue aussi un rôle fondamental dans la troisième phase, celle du développement, puisqu'il permet de faire tester les prototypes issus de la deuxième phase – la recherche de solutions –, soit par les développeurs eux-mêmes, soit par les clients et experts locaux (moniteurs, sportifs de haut niveau, guides de montagne...).

L'influence du territoire est ici double : d'une part, au travers de ses ressources, et d'autre part par la proximité géographique des principales parties prenantes du processus d'innovation.

Le massif alpin, dans le cas de Quechua et des marques de montagne associées, ou l'océan atlantique, pour les équipements aquatiques de Tribord, constituent une ressource territoriale spécifique et non transférable (Le Gall, Bougeard-Delfosse et Gentric 2013; Mendez et Mercier 2006). Toutefois, la captation de cette ressource et la création de valeur autour d'elle ne sont possibles que parce que Décathlon a su organiser une proximité entre les différents acteurs du processus d'innovation : utilisateurs (du débutant au sportif de haut niveau), experts conseillers, testeurs, concepteurs, fournisseurs (plus rarement) et vendeurs. On retrouve ici le concept de « *proximité organisée* » au centre des travaux de Rallet et Torre (2007), qui la définissent comme la capacité qu'offre l'organisation de faire interagir ses membres, et qui vient compléter la simple proximité géographique. Au centre des interactions, le magasin pilote / centre de R&D « Mountain Store » joue un rôle de catalyseur et d'attractivité de ces différentes parties prenantes. Dans la lignée des travaux de Le Gall *et al.* (2013) et Mendez et Mercier (2006), nous considérons que l'ancrage territorial sur un

terrain de jeu spécifique, s'il est organisé, constitue un véritable avantage concurrentiel pour l'organisation dans la mesure où il permet de développer des compétences-clés territoriales.

Toutefois, ces compétences-clés ne sont pas suffisantes sur tout le processus d'innovation. Nous avons ainsi observé l'activation de facilitateurs organisationnels, cognitifs, sociaux et électroniques, plus ou moins fortement selon la phase, qui permettent non seulement de pallier les limites de l'ancrage territorial mais aussi, par le jeu de complémentarités entre ces différents facilitateurs, de renforcer l'attractivité et le caractère stratégique du territoire.

La proximité sociale des membres de Décathlon, sur le terrain mais aussi à l'échelle plus globale du groupe, est un des premiers catalyseurs de l'activation des ressources territoriales (Le Gall, Bougeard-Delfosse, et Gentric 2013). Elle est activée par la passion commune pour le sport (connaissance et pratique développées) et la culture forte du groupe qui créent une proximité cognitive et institutionnelle entre tous les membres, facilitant ainsi le recours aux expertises et collaborations internes sur les trois premières phases, l'identification des besoins, le développement mais surtout dans la recherche de solutions. Cette proximité sociale est aussi renforcée par des facilitateurs organisationnels, tels que l'existence d'un « slack » organisationnel, des ressources et une autonomie de plus en plus grande laissée aux collaborateurs pour développer leurs projets d'innovation en mobilisant le réseau. On retrouve ici l'importance d'une proximité organisationnelle médiane préconisée par Boschma (2005), car nécessaire à l'apprentissage collectif et à l'innovation. Enfin, la capitalisation récente des ressources cognitives du groupe, par le biais d'un intranet dédié aux projets d'innovation et accessible à tout le réseau, et la présence de relais d'innovation sur chaque territoire participent au renforcement d'une proximité cognitive entre tous les membres de Décathlon.

Si le territoire constitue bien un avantage concurrentiel pour Décathlon, il convient cependant de penser sa pérennité et sa régénération. Comme le font remarquer Mendez et Mercier (2006), la capacité d'un territoire à perdurer vient de sa capacité à se régénérer, à absorber des ressources extérieures et à renouveler ses compétences-clés. Renforcer l'attractivité de l'ancrage territorial passe en grande partie par le renforcement des liens de coopérations des acteurs présents sur le territoire et par l'émergence d'un écosystème permettant la construction de ressources collectives en infrastructures, en R&D et en formation. Si Décathlon est bien dans une logique client /utilisateur et une logique d'expertise dans l'activation du territoire comme créateur de valeur (Saives, Desmarteau, et Kerzazi

2011), il reste encore très enfermé dans une logique de réseau interne et ne mobilise que très peu les ressources du territoire en termes de partenaires externes dans son processus d'innovation. Ce résultat met en évidence un des paradoxes de l'*open innovation* sur la difficulté de maintenir des stratégies d'ouverture sur les différentes phases du processus d'innovation (Laursen et Salter, 2014 ; Gassmann et al, 2010). Il montre également que l'intensité de l'ancrage territorial du groupe Decathlon à Passy pourrait être accentuée, notamment dans ses dimensions réticulaire et téléologique (Serval, 2015).

4.2. Délocalisation des équipes R&D

Notre recherche contribue également à la littérature sur la délocalisation des équipes R&D. Cette littérature s'est historiquement plutôt ancrée dans le contexte des firmes multinationales qui ont fait le choix d'implanter des centres R&D dans différents pays. Les chercheurs ont ainsi relevé deux principaux avantages que peut retirer une firme multinationale de ses localisations internationales : une implantation à l'étranger autorise une meilleure adaptation des produits de l'entreprise aux conditions et attentes des clients locaux (Zeschky, Daiber, Widenmayer, & Gassmann, 2014) et elle engendre également des possibilités d'accès à de nouvelles connaissances, savoir-faire ou technologies spécifiques, alimentant en retour le portefeuille de compétences du centre de R&D national (Brion, Mothe, & Péréa, 2013; Gassmann & von Zedtwitz, 2003)

Par rapport à cette littérature, Décathlon est un cas particulier de décentralisation R&D, puisque les équipes ont été disséminées (en tout cas pour l'instant) principalement à l'échelle du territoire français. Ainsi, la motivation principale de l'entreprise en matière de délocalisation n'est pas l'accès à des expertises R&D spécifiques que l'on trouverait uniquement sur ces territoires. La localisation en région ouvre en revanche un accès aux connaissances tacites des clients locaux, quant à leur mode de pratique sportive et leur utilisation des produits. Ces ressources locales sont attachées au territoire, car elles sont peu mobiles en aussi grand nombre (un nombre important d'utilisateurs, aux profils variés, est en effet sollicité tout au long du processus d'innovation) et parce qu'elles s'exercent sur ce terrain de jeu spécifique. La présence sur place accélère ainsi le processus d'innovation et permet de développer des produits plus pertinents pour le marché, et ce à une échelle internationale. Notons en effet que le choix a été fait de sélectionner des territoires

d'implantation emblématiques, à forte notoriété internationale et qui accueillent de nombreux clients étrangers. Ceci facilite la confrontation aux exigences particulières que peuvent avoir certaines nationalités, sans avoir à implanter des centres de R&D dans chacun des pays concernés. L'équipe d'innovation est donc à même de développer, dans une seule implantation locale, des produits destinés au monde entier.

La littérature indique toutefois qu'à côté des avantages procurés par la décentralisation des équipes R&D, avantages que Pearce (1999) qualifie de forces centrifuges, l'entreprise doit gérer des forces contraires, qualifiées de centripètes. En effet, le fait de disséminer les équipes d'innovation dans le monde entier ne permet pas de bénéficier d'économies d'échelle et autres effets d'agglomération : les capacités des différents centres ne sont ainsi pas toujours pleinement utilisées (les laboratoires, les savoir-faire individuels...) et on ne bénéficie pas de l'existence de communautés de chercheurs travaillant sur les mêmes intérêts (Gassmann & von Zedtwitz, 1999). Cela introduit en outre des coûts de contrôle, de coordination et de communication (Nobel & Birkinshaw, 1998; von Zedtwitz & Gassmann, 2002, Singh, 2008). Enfin, malgré les technologies de communication modernes, l'échange de connaissances tacites, la création de la confiance et une culture du travail commun nécessite souvent de la communication en face à face. Or, les déplacements des membres de l'équipe innovation (en particulier du chef de projet chargé de coordonner l'ensemble des membres) peuvent générer du stress, voire de la démotivation lorsqu'il s'agit de salariés qualifiés de « senior », parfois moins enclins à multiplier les voyages à l'étranger, car davantage encastés dans des liens sociaux et familiaux (von Zedtwitz & Gassmann, 2002).

Au sein de Décathlon, les principaux membres des équipes d'innovation qui réalisent des tâches relativement interdépendantes (chefs de produits, ingénieurs produits, prototypiste, designer, responsables de la supply chain, merchandiser) sont tous localisés dans l'entité délocalisée. On peut ainsi assimiler l'organisation décentralisée de Décathlon à ce que Zeschky et al. (2014) désignent sous l'appellation « centres d'excellence produits » (*Product Excellence Center*). Seuls les ingénieurs process et quelques compétences technologiques spécifiques (parce qu'elles sont transversales au groupe ou parce qu'elles ont historiquement été développées pour un sport spécifique) sont centralisées à Lille ou dans centre R&D délocalisé particulier. Cette autonomie des équipes locales, qui réunissent en leur sein les compétences principales, limite donc une partie des inconvénients que la littérature évoque. Les difficultés liées au partage de l'expertise et aux déplacements nombreux existent

néanmoins bel et bien, même si, on l'a vu précédemment, elles peuvent en partie être contrebalancés par d'autres formes de proximités, pour certaines très fortes, au sein de Décathlon. En effet, des facilitateurs d'ordre organisationnel sont de plus en plus pensés et déployés au sein de Décathlon et les proximités cognitives et sociales sont très prégnantes au sein de ce groupe.

Nos résultats montrent également que l'éloignement géographique avec certaines compétences process semble diminuer les possibilités d'innovation de rupture.

En définitive, le choix d'implantation des équipes R&D est donc une décision stratégique, pour laquelle l'entreprise doit parvenir à trouver un compromis entre les forces centrifuges et centripètes (Pearce, 1999), notamment en construisant un réseau entre les différents centres de R&D qui permette d'exploiter les connaissances et expertises à une échelle globale (Chen et al 2012). Le cas Décathlon illustre parfaitement ce nécessaire compromis dans un contexte, cette fois-ci, essentiellement local. Le groupe semble ainsi avoir trouvé une alternative à l'internationalisation des centres de R&D, qui peut s'avérer intéressante en termes de coûts d'implantation et de coordination, même si elle n'échappe pas à certains inconvénients de la décentralisation comme le partage des expertises. C'est d'ailleurs l'un des chantiers actuels du groupe que de travailler à une meilleure identification de l'ensemble des compétences R&D disséminées sur le territoire, pour faciliter ensuite leur mise en réseau et leur accès par toutes les équipes innovations.

4.3. Limites et perspectives de recherche

Le cas du pôle montagne nommé Décathlon Mountain Store à Passy est suffisamment emblématique pour représenter un terrain d'étude très riche. Il symbolise la stratégie de localisation/délocalisation des équipes de R&D, puisqu'il en est à l'origine (ce fut une des premières équipes délocalisées dès 1996). De plus, il ne regroupe aujourd'hui pas moins de quatre marques passion Décathlon (Quéchua, Wed'Ze, Simond et Maskoon) et leurs équipes d'innovation. Toutefois, pour approfondir et affiner nos résultats, il serait indéniablement intéressant de pouvoir élargir notre champ d'investigation à d'autres équipes R&D du groupe, délocalisées sur des territoires différents, et à celles restées au plus près du siège lillois. C'est ce qui sera réalisé dans la deuxième étape de cette recherche en cours.

L'analyse processuelle présente un réel intérêt pour affiner l'étude des apports, freins et facilitateurs de l'ancrage territorial des équipes R&D dans une perspective dynamique rarement prise en compte. Nous sommes cependant conscients qu'elle peut également créer

des approximations, voire des biais. Tout d'abord, les frontières entre les phases du processus supposément distincts peuvent présenter des ambiguïtés (Langley, 1999). De plus, l'analyse processuelle est ici basée sur des récits rétrospectifs qui peuvent conduire certains acteurs à une rationalisation *a posteriori*.

Enfin, nos résultats montrent qu'il existe *a priori* une relation de complémentarité dans les effets des facilitateurs issus de la littérature des proximités, qui mériterait d'être approfondie.

BIBLIOGRAPHIE

- Balland, P.-A., Boschma, R., & Frenken, K. 2015. Proximity and Innovation: From Statics to Dynamics. *Regional Studies*, 49(6): 907-920.
- Berthinier-Poncet, Anne. 2012. « Gouvernance et innovation dans les clusters à la française. Une approche par les pratiques institutionnelles ». Thèse de doctorat en Sciences de Gestions, Université de Grenoble.
- Berthinier-Poncet, Anne. 2013. « Gouvernance et innovation dans les clusters à la française. » *Revue Française de Gestion* 39 (232), p. 119-38.
- Boschma, Ron A. 2005. « Proximity and Innovation: A Critical Assessment ». *Regional Studies* 39 (1), p. 61-74.
- Bouba-Olga, Olivier, et Michel Grossetti. 2008. « Socio-économie de proximité ». *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* 3:311-28.
- Brion, S., Mothe, C., & Pérea, C. 2013. La contribution des TIC et du présentiel à l'efficacité de la coordination des équipes projets de NPD distribuées. *Système d'Information et Management*, 18(4): 43-75.
- Chen, K., & Guan, J. 2011. Mapping the innovation production process from accumulative advantage to economic outcomes: A path modeling approach. *Technovation*, 31: 336-346.
- Chen, C. J., Huang, Y. F., & Lin, B. W. (2012). How firms innovate through R&D internationalization? An S-curve hypothesis. *Research Policy*, 41(9), 1544-1554.
- Cohen, Wesley M, et Daniel A Levinthal. 1990. « Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation ». *Administrative Science Quarterly* 35 (1):128-52.
- Crossan, M. M. et Apaydin, M. (2010), "A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature", *Journal of Management Studies*, vol. 47, n°6, p.1154-1191.
- Davids, M., & Frenken, K. 2018. Proximity, knowledge base and the innovation process: towards an integrated framework. *Regional Studies*, 52(1): 23-34.
- Damanpour, F. et Schneider, M. (2006), "Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers", *British Journal of Management*, vol. 17, n°3, p.215-236.
- Damanpour, F., & Wischnevsky, D. J. 2006. Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4): 269-291.
- Dubouloz, S. 2013. Les barrières à l'innovation organisationnelle : Le cas du Lean Management. *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 17(4): 121-144.

- Dubouloz, S. 2014. Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH : une combinaison gagnante. *Revue Française de Gestion*(238): 59-85.
- Fourny, M. C. (1995). Identités territoriales et stratégies d'aménagement, les réseaux de villes en Rhône-Alpes. *Espace géographique*, 24(4), 329-340.
- Gassmann, O., & von Zedtwitz, M. 1999. New concepts and trends in international R&D organization. *Research Policy*, 28(2): 231-250.
- Gassmann, O., & von Zedtwitz, M. 2003. Innovation Processes in Transnational Corporations. In E. b. L. V. Shavinina (Ed.), *International Handbook on Innovation: 702-714*.
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. 2010. The future of open innovation. *R&D management*, 40(3): 213-221.
- Granovetter, Mark. 1985. « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness ». *American Journal of Sociology* 91 (3), p. 481-510.
- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. 2007. The Innovation Value Chain. *Harvard Business Review*, 85(6): 121-130.
- Inkpen, Andrew C, et Eric W K Tsang. 2005. « Social capital, networks, and knowledge transfer ». *Academy of Management Review* 30 (1), p. 146-65.
- Kanter, R. 1985. Supporting Innovation and Venture Development in Established Companies. *Journal of Business Venturing*, 1(1): 47.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. 1996. The challenge of innovation implementation. *The Academy of Management Journal*, 21(4): 1055-1080.
- Langley, A. 1999. Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4): 691-710.
- Lauriol J, Perret V, Tannery F (2008) Stratégies, espaces et territoires. Une introduction sous un prisme géographique, *Revue Française de Gestion*, 184 : 91-103.
- Laursen, K., & Salter, A. J. 2014. The paradox of openness: Appropriability, external search and collaboration. *Research Policy*, 43(5): 867-878.
- Lawson, Clive, et Edward Lorenz. 1999. « Collective Learning, Tacit Knowledge and Regional Innovative Capacity ». *Regional Studies* 33 (4):305-17.
- Le Gall, S., Bougeard-Delfosse, C., & Gentric, M. 2013. Les leviers stratégiques de l'ancrage territorial : le cas de SAUR dans la région Ouest. *Géographie, économie, société*, 15(4): 365-384.
- Lilien, G. L., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnack, M., & Von Hippel, E. 2002. Performance Assessment of the Lead User Idea-Generation Process for New Product Development. *Management Science*, 48(8): 1042-1059.
- Loilier, Thomas, et Albéric Tellier. 2004. « Comment peut-on se faire confiance sans se voir ? Le cas du développement des logiciels libres ». *M@n@gement* 7 (3):275-306.
- Loilier, Thomas. 2010. « Innovation et territoire : Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé ». *Revue française de gestion* 1 (200), p.15-35.
- Massard N. et Torre A. 2004, Proximité géographique et innovation, in Pecqueur & Zimmermann (Eds.).Mendez, A., & Mercier, D. 2006. Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles. *Revue Française de Gestion*, 5(164).
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. 2003. *Analyses des données qualitatives*: De Boeck.
- Moine, Alexandre. 2006. « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie ». *L'Espace géographique* 2 (35), p. 115-32.
- Morgan, Kevin. 1997. « The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal ». *Regional Studies* 31 (5), p. 491-503.
- Narula, R., & Zanfei, A. 2009. *Globalisation of Innovation: The Role of Multinational Enterprises*. In E. b. J. F. a. D. C. Mowery (Ed.). *The Oxford Handbook of Innovation*.

- Nobel, R., & Birkinshaw, J. 1998. Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns in International R&D Operations. *Strategic Management Journal*, 19(5): 479-496.
- Paquot, Thierry. 2011. « Qu'est-ce qu'un « territoire » ? », *Vie sociale* 2 (2), p. 23-32.
- Pearce, R. D. (1999). Decentralised R&D and strategic competitiveness: globalised approaches to generation and use of technology in multinational enterprises (MNEs). *Research policy*, 28(2), 157-178.
- Picci, L. 2010. The internationalization of inventive activity: A gravity model using patent data. *Research Policy*, 39(8): 1070-1081.
- Rallet, A., & Torre, A. (2004). Proximité et localisation. *Économie rurale*, 280(1), 25-41
- Rallet, Alain, et André Torre. 2007. « Faut-il être proches pour innover ensemble ? » In *Quelles proximités pour innover ?*, édité par Alain Rallet et André Torre, 7-16. Paris: L'Harmattan.
- Roberts, E. B. 1988. Managing Invention and Innovation *Research Management*, 31: 11-29.
- Rogers, E. 1995. *Diffusion of innovations*: New York : Free Press.
- Roper, S., Du, J., & Love, J. H. 2008. Modelling the innovation value chain. *Research Policy*, 37(6/7): 961-977.
- Rothwell, R., & Robertson, A. B. 1973. The role of communications in technological innovation. *Research Policy*, 2(3): 204-225.
- Saives A.L, Desmarteau R.H, Kerzazi L (2011) Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises, le cas de l'agroalimentaire au Québec, *Revue française de gestion*, 213 : 57-75.
- Serval, S (2015). *Les managers territoriaux face à l'attractivité durable de leur territoire: comment favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères?: une perspective ago-antagoniste..* Thèse de doctorat. Aix-Marseille.
- Singh, J., 2008. Distributed R&D, cross-regional knowledge integration and quality of innovative output. *Research Policy* 37, 77–96.
- Soulaige, Bernard, Bernard Pecqueur, et Claude Courlet. 1993. « Industrie et dynamiques de territoires ». *Revue d'Economie Industrielle* 64 (1):7-21.
- Tornatzky, L. et Fleischer, M. (1990), *The process of technological innovation*, Toronto: Lexington Books.
- Torre, André. 2006. « Clusters et systèmes locaux d'innovation : retour critique sur les hypothèses naturalistes de transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité ». *Région et Développement* 24:15-43.
- Torre, André, et Corinne Tanguy. 2014. « Les systèmes territoriaux d'innovation : fondements et prolongements actuels ». In *Principes d'économie de l'innovation*, 307-20. *Business & Innovation* 8. Bruxelles: P.I.E. Peter Lang.
- von Zedtwitz, M., & Gassmann, O. 2002. Market versus technology drive in R&D internationalization: four different patterns of managing research and development. *Research Policy*, 31(4): 569-588.
- Yin, R. 2009. *Case study research : design and methods* (4th Revised edition ed.): SAGE Publications Inc.
- Zeschky, M., Daiber, M., Widenmayer, B., & Gassmann, O. 2014. Coordination in global R&D organizations: An examination of the role of subsidiary mandate and modular product architectures in dispersed R&D organizations. *Technovation*, 34(10): 594-604.
- Zimmermann, J.B. 2008. Le territoire dans l'analyse économique, proximité géographique et proximité organisée. *Revue Française de Gestion*, 184 : 105-118.