Innovation sponsorisée dans les plateformes collaboratives en ligne : Le cas de « Cocréation Décathlon »

Justin GOMIS
Doctorant, NIMEC - Université de Rouen
justin.gomis@univ-rouen.fr
Fanny Simon LEE
Professeure des Universités à l'université de Caen, NIMEC
fanny.simon@unicaen.fr

Résumé

Cette recherche, qui s'appuie sur une étude de cas unique de la plateforme de cocréation de l'entreprise Décathlon, a pour objectif d'analyser l'impact du rôle des animateurs sur la cocréation et le processus d'innovation. La méthode de recherche que nous avons employée combine une revue de littérature structurée et une collecte de données via 30 entretiens semi-directifs, une revue de documents secondaires et 15 journées d'observation, qui ont été analysées via une analyse de contenu thématique. Nos résultats ont montré que le processus d'innovation de décathlon est très spécifique, car étant en même temps inclusif et dialogique. Concernant l'animation, nous avons trouvé trois niveaux d'animation. Ces trois niveaux sont gérés par des équipes dont les rôles sont déterminants au bon déroulement du processus. Nous avons également comparé ces trois niveaux d'animation pour voir l'impact de chacun sur la plateforme et en dehors de la plateforme. Des mises en œuvre pratiques et des perspectives de recherche sont également suggérées.

Mots clés : Décathlon ; utilisateurs ; approches multiniveaux ; plateforme numérique ; innovation ouverte.

Sponsored innovation in online collaborative platforms: The case of "Cocreation Decathlon"

Abstract

This research, which is based on a single case study of the Decathlon company's co-creation platform, aims to analyze the impact of the role of facilitators on the results of co-

creation and the innovation process. The research method we used combines a structured literature review, 30 semi-structured interviews, a secondary document review of internal files, reportage, 15 days of observation and a thematic content analysis. Our results showed that the innovation process of Decathlon is very specific because it is both inclusive and dialogical. Concerning animation, we found three levels of animation. These three levels of animation are managed by teams whose roles are crucial to the smooth running of the process. We also compared the three levels of animation to see the impact of each on the platform and outside the platform. Practical implementations and research perspectives are also suggested.
Keywords: Decathlon; users; multi-level approaches; digital platform; open innovation.

Introduction

Co-créer et innover avec les utilisateurs est une pratique établie dans les entreprises puisque dès les années 80, l'implication des utilisateurs dans les processus d'innovation est soulignée (von Hippel, 1988). Cependant, depuis une quinzaine d'années, un nouveau phénomène émerge : le recours à l'innovation avec les utilisateurs ou clients par le biais d'une plateforme numérique, par les entreprises. En effet, ces plateformes permettent de surmonter les asymétries d'information concernant les préférences des utilisateurs (Maruping et Yang, 2020). Mais aussi de faire face à l'hyperconcurrence, pour développer de nouveaux produits et services, les mettre rapidement sur le marché et maintenir la performance des entreprises (Priharsari et Mastio, 2021). Toutefois, certaines parmi ces plateformes obtiennent un succès notable dans la génération continue d'innovations (IBM, InnoCentive.com, GitHub, IDstorm, LegoIdeas), tandis que d'autres échouent ou subissent un exode de participants (MyStarbucksIdea.com, Sidecar, Dell ideaStorm, etc.). Par exemple, IBM a créé la Fondation Open POWER et a ouvert son architecture de pointe via sa propre plateforme à un écosystème plus large d'innovateurs (Maruping et Yang, 2020). Cela a apporté à IBM des niveaux plus élevés de collaborations industrielles et une plus grande compétitivité pour répondre au besoin croissant du marché en matériel haute performance (Kim et Chung, 2017). Dans la catégorie des plateformes fournisseuses (c'est-à-dire appartenant à un tiers et mises à la disposition d'une organisation pour cocréer), des entreprises comme Threadless, Minted.com et InnoCentive ont développé l'ensemble de leur modèle commercial autour de l'innovation ouverte et mettent à disposition leurs plateformes pour d'autres entreprises.

Un autre exemple de plateforme propriétaire (appartenant à l'entreprise elle-même) qui a connu un succès depuis sa création est la plateforme Lego Ideas. En effet, depuis son lancement officiel le 23 avril 2011 par The Lego Group, le principe de la plateforme est de permettre à n'importe qui

de proposer une création à partir de pièces de Lego, qui est ensuite soumise au vote des internautes et des utilisateurs dans le but de la commercialiser par Lego. Le créateur dépose son projet sur l'espace dédié, les autres utilisateurs et clients votent et si le projet rassemble 10 000 soutiens, il est examiné de plus près par Lego qui décide (ou pas) d'en faire un set officiel. En revanche, à côté de ces succès (IBM, LegoIdeas), d'autres entreprises comme Starbucks et Dell, qui furent des pionnières dans ce domaine n'ont pas pu maintenir leurs plateformes en vie pendant longtemps. Par exemple, Starbucks, après une décennie de collaboration avec ses clients a fini par clôturer sa plateforme à cause des risques d'abus et des problèmes d'animation.

En résumé, au regard de ces exemples cités ci-dessus, nous pouvons dire qu'innover avec les utilisateurs dans les plateformes en ligne présente autant d'avantages que de risques d'échecs. Ce qui peut expliquer le fait que les organisations détentrices de plateformes sont en permanence prises dans une tension entre recherche de compétitivité grâce à la cocréation et gestion des risques causés par la présence des utilisateurs au cœur du processus d'innovation. Cette dualité entre quête d'efficacité et gestion des risques dans des marchés de plus en plus incertains et compétitifs, où les organisations ont plus que jamais besoin de collaborer avec les utilisateurs (consommateurs, citoyens), nous amène à questionner la place de l'animation et des animateurs dans le processus d'innovation. Ainsi, pour mieux apprécier ou évaluer cette place, la question suivante se pose : **quel est l'impact du rôle des animateurs sur le résultat de la cocréation et le processus d'innovation dans un contexte d'hypercompétitivité ?**

Pour répondre à cette problématique, notre réflexion sera structurée en quatre temps. Elle débutera par une vue d'ensemble sur l'innovation avec les utilisateurs. Dans un deuxième temps, nous poursuivrons ce travail par la présentation dans la partie méthodologie de la plateforme « Cocréation Décathlon » et la justification du choix du terrain de recherche. Elle s'appuiera ensuite dans la partie résultats, sur la description du processus d'innovation avec les utilisateurs et l'analyse de l'impact de l'animation et des animateurs sur le processus d'innovation et la survie de la plateforme. Enfin, nous aborderons les limites et quelques perspectives.

1. CADRE THÉORIQUE : VERS UNE NOUVELLE CONSIDÉRATION DE L'INNOVATION AVEC LES UTILISATEURS

Dans cette étude, nous traitons de l'innovation sponsorisée avec les utilisateurs. Nous avons

décidé de ne pas parler du crowdsourcing parce que dans sa définition théorique, le crowdsourcing renvoie à la foule (Howe, 2008; Renault, 2017). Or, dans ce cas précis, il s'agit de petits groupes d'utilisateurs réunis en fonction de leur pratique sportive. Nous n'aborderons pas la littérature spécifique au crowdsourcing, parce que dans la pratique, le processus est souvent organisé sous forme de concours, de résolution de problèmes ou sous forme de tâches avec un système de votes par les pairs 100% en ligne. Tandis que, chez Décathlon, nous avons, d'une part, du « plateforme » et du « non-plateforme », c'est-à-dire un processus d'innovation qui débute dans la plateforme et se termine sur un terrain de test ; et d'autre part une activité de cocréation qui est animée en ligne et hors ligne par l'équipe projet qui a lancé le processus. L'étude du cas Décathlon s'explique également par son originalité et l'intégration entre : la plateforme, la partie test en "face à face", et le nombre de produits ayant du succès. Mais aussi par sa particularité du point de vue de l'animation. Ainsi, dans la plupart des autres plateformes pratiquant de l'innovation centrée sur l'utilisateur, le processus était fait sur la base de compétition, de classification et d'évaluation des idées par les utilisateurs ; mais surtout sur la base du principe de gamification (Deterding et al., 2011). Ce principe fait référence à l'application d'éléments et de mécanismes de jeu à des contextes non ludiques dans le but d'influencer les comportements et les contributions des participants. Cela consiste plus particulièrement à attribuer aux utilisateurs des points virtuels, des badges, des classements entre contributeurs pour influencer de manière positive leur motivation, contribuant ainsi à modifier leur comportement de la manière prévue (Scheiner, 2015). Ainsi, pour résumer, l'intérêt de ce cas réside sur le fait que nous sommes en face d'un processus d'innovation ouvert qui fait appel à de petits groupes d'utilisateurs, dans un format qui lie du « plateforme » et du « non-plateforme ». Ce qui implique une animation spécifique assurée par les mêmes équipes projet, que ce soit à l'intérieur ou en dehors de la plateforme.

1.1 LE ROLE DE LA PLATEFORME NUMERIQUE DANS L'« INNOVATION SPONSORISEE ».

Les plateformes numériques sont devenues l'un des modèles commerciaux les plus importants du 21e siècle (Yoffie et al., 2019). Selon Gawer et al., (2021), on parle de plateforme numérique pour désigner les services numériques qui facilitent les interactions via l'Internet entre deux ou plusieurs groupes distincts, mais interdépendants d'utilisateurs (entreprises ou particuliers). Par exemple les marketplaces ou places de marché, les moteurs de recherche, les médias sociaux, les points de vente de contenu créatif, les magasins d'applications, les services de communication, les systèmes de paiement, les services comprenant l'économie dite "collaborative" ou "de partage" ou "gig". Depuis quelques années, ces plateformes ont pris une place croissante dans la vie de tous les jours (Bacache-

Beauvallet et Bourreau, 2022). D'après El Yahyaoui (2021, p. 29), une plateforme numérique est un « espace délimité, situé dans le monde virtuel, dans lequel des personnes se mettent en relation et peuvent échanger ». Gawer (2014), en reliant deux perspectives théoriques (économique et la conception technique), soutient que les plateformes numériques peuvent être utilement conceptualisées comme des organisations évolutives ou des méta organisations. Aujourd'hui, la plupart des biens, des services et des contenus, tangibles et non tangibles, peuvent être échangés par l'intermédiaire des plateformes numériques marchandes, comme non marchandes. Cependant, la valeur des biens et services créée dépend fondamentalement de la nature des interactions des utilisateurs entre eux, des utilisateurs avec l'entreprise, mais aussi du type de plateforme. Ainsi, dans la littérature en sciences de gestion, deux types de plateformes ont été identifiés : des plateformes d'innovation (Lego Ideas, Innocentive) et des plateformes de transaction (par exemple, Amazone Marketplace, Airbnb) (Cusumano et al., 2019, p. 68). En économie, Bacache-Beauvallet et Bourreau (2022), en plus de ces deux derniers, nous parlent aussi des plateformes non transactionnelles (Booking et Seloger.), par opposition aux plateformes de transaction (Cusumano et al., 2019, p. 68), qui toutes les deux forment une catégorie appelée plateformes multifaces ; et des plateformes revendeurs (Netflix, Spotify ou Amazon Prime Vidéo).

Dans cette recherche, nous nous intéressons uniquement aux plateformes d'innovations (Cusumano et al., 2019, p. 68). Elles permettent d'accéder à des ressources et de faciliter les interactions entre les partenaires engagés dans un processus d'innovation collectif qui peut être plus ou moins ouvert (Isckia, 2011). Ces plateformes sont des dispositifs qui ont vocation à faciliter les interactions entre deux ou plusieurs groupes d'acteurs interdépendants (Evans et Schmalensee, 2007). Elles jouent un rôle prépondérant dans la création de la valeur numérique qui sous-tend la croissance économique actuelle et future de l'UE (Gawer et al., 2021). D'après Altman et Tushman (2017), les plateformes d'innovation ouverte avec l'utilisateur sont des stratégies commerciales qui intègrent des organisations interagissant avec des individus, des organisations et des communautés externes et leur permettent de créer de la valeur par le biais d'interactions. Elles ont aussi un rôle d'intermédiation qui permet de relier, de mettre en contact, d'échanger et de partager des informations (Isckia, 2011). Elles augmentent également l'efficacité de l'organisation en réduisant les coûts de recherche et les coûts de reproduction et de vérification (Gawer et al., 2021). Pour Liotard (2012), elles réduisent les coûts associés à une R&D interne. Ces plateformes visent à mettre en relation des firmes demandeuses de solutions techniques avec des internautes pouvant leur apporter une expertise, et contribuent ainsi à une recherche se voulant plus ouverte vers l'extérieur. Elles peuvent donc servir de support à la création des

compétences écosystémiques tout en permettant aussi leur intégration (Loilier et Malherbe, 2012). Ainsi, la pérennité du rôle de ces plateformes numériques apparait conditionnée par la capacité des plateformes additionnée à celles d'animateurs à formuler une proposition de valeur, qui maintient la participation des parties prenantes et les effets de réseau croisés. Finalement, les plateformes d'innovation permettent donc d'instrumentaliser les processus collaboratifs qui sous-tendent l'innovation collective (Isckia, 2011). D'après Gawer et al., (2021), ces plateformes, ainsi que leurs animateurs ont un impact considérable sur les utilisateurs et les entreprises, et elles redéfinissent les relations entre les différentes parties prenantes.

1.2. DE L'INNOVATION PAR LES UTILISATEURS A L'INNOVATION AVEC LES UTILISATEURS DANS LES PLATEFORMES EN LIGNE

Bogers et al. (2010), a dressé une liste non exhaustive d'un ensemble d'articles publiés sur l'innovation réalisée par les utilisateurs. Parmi celles-ci, nous avons les sports extrêmes (Franke et al., 2006), les sports extérieurs (Lüthje et Herstatt, 2004), le VTT (Lüthje et al., 2005), le kite surfing (Tietz, Morrizon, Lüthje et Herstatt, 2005), le rodeo kayak (Baldwin, Hienerth et von Hippel, 2007), la voile (Raasch, Herstatt et Lock, 2008), les produits pour enfants (Shah et Tripsas, 2007), les composants stéréo (Langlois et Robertson, 1992), l'automobile (Franz, 2005), et la banque de détail (Oliveira et Oliveira, 2009). En plus d'être réalisées par les utilisateurs, toutes ces innovations ont été conçues du début à la fin par un type d'utilisateurs spécifiques appelés lead users (von Hippel, 1986). C'est une catégorie d'innovateurs externes à l'entreprise qui innovent pour eux-mêmes et qui sont en avance par rapport au marché (Parmentier, 2008). Cependant, il ressort de certains travaux (Von Hippel, 1986 ; Béji-bécheur et Gollety, 2007; Morrison et al., 2000a, 2004 ; Spann et al., 2004, 2009), que le concept de lead user s'apprécie relativement à un domaine donné. Aucun individu n'est pas lead user en soi, dans l'absolu. En outre, il est important de noter que la quasi-totalité des travaux sur l'innovation par les utilisateurs porte principalement sur les plateformes d'Open source et les communautés en ligne. Raison pour laquelle cette approche n'intègre pas la notion de collaboration en amont avec une organisation qui pour nous est d'une importance capitale. Ceci se comprend particulièrement dans un contexte, où la majorité des utilisateurs, malgré leur engagement et leur connaissance du domaine et des besoins futurs, sont incapables de maitriser certaines contraintes d'ordre technique, financier et économique liées aux produits ou services. De l'autre côté, les entreprises sont plus enclines à demander l'avis de leurs utilisateurs (clients) lorsque les conditions du marché évoluent. Mais cela se retourne souvent contre elles lorsque la demande est très incertaine, car sur ces marchés qui évoluent rapidement, les utilisateurs (clients) ne savent souvent pas ce qu'ils veulent ou ce qu'ils vont

aimer. Par exemple, Porsche a reçu de nombreuses critiques et commentaires négatifs de la part des utilisateurs lorsqu'elle a annoncé son intention de lancer un SUV, mais elle l'a quand même fait, et le Porsche Cayenne a connu un grand succès depuis lors. D'où la nécessité d'une collaboration saine et bien encadrée dès le départ pour plus de complémentarité. Ce qui naturellement a permis à Parmentier (2009) de parler d'innovation avec les utilisateurs, pour évoquer le fait que le processus d'innovation doit être coconstruit avec les utilisateurs (à l'initiative de l'entreprise), plus ou moins du début à la fin. Ici, l'innovation n'est plus produite par les utilisateurs, mais plutôt avec les utilisateurs (Parmentier, 2009). Ce type d'innovation a pour caractéristique de placer des individus ne relevant pas du cadre organisationnel de la firme ou de l'organisation au centre du processus (Schenk et Guittard, 2012). Ces individus doivent être considérés comme des travailleurs qui contribuent à la réalisation de l'objectif de l'entreprise initiatrice et à l'accès à de nouvelles opportunités commerciales (Cova et Dalli, 2009). Ce changement de paradigme a été également évoqué par plusieurs chercheurs (von Hippel, 2005; Schenk et Guittard, 2009; Parmentier, 2009). Ainsi, parler d'innovation avec les utilisateurs revient tout simplement à parler d'« innovation sponsorisée », car étant parrainée par une organisation. Cependant, contrairement à l'innovation par les utilisateurs (Hippel, 1986), l'innovation avec les utilisateurs (Parmentier, 2009), nécessite une animation spécifique surtout dans un contexte où le processus d'innovation est partagé entre du « plateforme » et du « non-plateforme » c'est-à-dire du « online » et du « offline ».

1.3 L'ANIMATION DES PLATEFORMES D'INNOVATION SPONSORISEE AVEC LES UTILISATEURS

Parler d'animation revient tout simplement à parler de gestion de la plateforme ou de gouvernance, car d'après Blohm et al., (2018), la gouvernance fait référence au système d'animation et d'organisation des règles et des processus qui régulent et orchestrent le comportement des membres de la communauté. Dans le crowdsourcing, la gouvernance implique la structuration des rôles et des responsabilités, des règles formelles et informelles, les normes et règlements, les mesures de contrôle des résultats, les processus de communication, ou les questions d'allocation des tâches afin d'atteindre l'objectif.

Vue comme une configuration de processus de coordination par Shaikh et Henfridsson, (2017), le terme gouvernance de plateforme n'a cessé d'évoluer au cours des années. Cependant, la littérature sur cette thématique est relativement naissante, car ce n'est qu'à partir des années 2010 que Tiwana et al., (2010), l'a conceptualisée en termes de "qui prend" quelles décisions concernant une plateforme numérique d'innovation ? À cette conception de la gouvernance Maruping et Yang (2020), ajoutent l'articulation et la mise en œuvre de règles qui déterminent comment les participants ou parties prenantes interagissent

sur la plateforme. Cela englobe trois facettes : comment les droits de décision sont répartis entre le propriétaire de la plateforme et les utilisateurs tiers ; quels types de mécanismes de contrôles formels et informels sont utilisés par le propriétaire de la plateforme et des structures d'incitation (Constantinides et al., 2018). Au fil des années, cette conceptualisation de la gouvernance des plateformes a été élargie par les chercheurs pour englober toutes les politiques et tous les mécanismes par lesquels un opérateur de plateforme exerce une influence sur les participants des deux côtés et coordonne les opérations dans l'écosystème. Cet élargissement est la conséquence d'un développement exponentiel de nouveaux types de plateformes dans lesquelles l'innovation est faite avec les utilisateurs. Dans ces plateformes, selon Ciligot (2020), la gouvernance fait essentiellement référence aux règles, pratiques et décisions de conception mises en place pour influencer la manière dont le contenu est filtré et présenté et pour surveiller le comportement d'une communauté pour assurer la coopération et prévenir les abus parmi les utilisateurs. Pour Maruping et Yang, (2020), cette gouvernance est conceptualisée comme la structure qui détermine la rigidité de l'exercice de l'autorité et qui a le pouvoir de prendre des décisions et d'élaborer des règles pour orchestrer les activités clés. Cependant, selon les auteurs, il n'y a malheureusement pas de cadre complet pour comprendre la gouvernance appliquée à l'innovation avec les utilisateurs qui a lieu sur les plateformes comme celle de Décathlon. Ce manque d'éléments factuels permettant de comprendre les politiques d'animation appliquées à ce type plateformes nous a conduits à nous intéresser particulièrement à la gouvernance des plateformes d'innovation avec les utilisateurs par opposition aux plateformes de transaction (Cusumano et al., 2019, p. 68).
Certains chercheurs, ayant pris la mesure de l'absence de cadre conceptualisant la gouvernance dans les plateformes d'innovation avec les utilisateurs, ont commencé à proposer vers les années 2009 – 2010, des débuts de définition de la gouvernance appliquée aux plateformes d'innovation avec les utilisateurs. Ainsi, selon Pisano (2009), cette gouvernance fait référence aux modes d'animation, à la gestion des interactions entre les différents acteurs. Ces acteurs pouvant être : la foule ou des groupes d'utilisateurs, l'entreprise elle-même, mais aussi d'autres entreprises partenaires.

2. MÉTHODOLOGIE :

Pour tenter de répondre à la question posée dans l'introduction de cette recherche, nous avons mobilisé une méthode d'étude de cas unique (Yin, 1991 ; Gombault, 2005 ; Rispal, 2009 ; Yin, 2011).

2.1 ÉTUDE QUALITATIVE BASEE SUR UNE ETUDE DE CAS.

L'étude de cas relate un événement ou une série d'événements (présents ou passés) pour en tirer un savoir théorique susceptible d'éclairer la pratique (Giordano, 2003, p. 45). Ainsi, dans une perspective d'analyser l'impact du rôle des animateurs sur le résultat de la cocréation et le processus d'innovation dans un contexte d'hypercompétitivité, cette recherche s'appuie sur une méthodologie d'étude de cas unique (Gombault, 2005 ; Yin, 2011), dans le cadre d'une démarche compréhensive. Nous pensons qu'une étude de cas est pertinente pour répondre à un objet de recherche nouveau ou peu étudié, car cela favorise l'exploration de nouvelles idées ou de nouvelles théories (Charreire-Petit et Durieux, 2014). Elle vise à comprendre des dynamiques présentes au sein d'environnements spécifiques (Eisenhardt, 1989). Cette spécificité se justifie par le fait que nous sommes ici en face d'un phénomène peu étudié, mais aussi d'un terrain très peu accessible (Temellist, 2016).

Pour mener à bien cette recherche, nous avons adopté une posture de participant qui observe ou d'observateur participant. Cette posture identifiée par Junker (1962) nous a permis en tant que chercheur de nous introduire dans la communauté pour y participer à l'ensemble des activités. Cette participation a été faite au même titre que les membres du groupe projet et l'ensemble des utilisateurs, comme le préconise Musca (2006). Il permet en effet de multiplier les observations et le recueil de données de sources diverses, d'assister à des réunions, comités, de façon plus naturelle que l'observation simple et il justifie la présence au sein des équipes. C'est la raison pour laquelle l'ensemble du groupe projet connaissait notre identité ainsi que certains utilisateurs avec lesquels nous avons eu à discuter. Nous présentons le cas Décathlon pour mesurer la particularité de la plateforme « Cocréation Décathlon », comparée aux autres types de plateformes d'innovation.

2.2. PRESENTATION DU CAS DECATHLON

La plateforme « Cocréation Décathlon » appartient à l'entreprise Décathlon. Elle a été lancée en avril 2014 dans un premier temps dans 10 pays dans sa première version. Dédiée principalement à la cocréation avec les utilisateurs dans sa deuxième version, elle est présente aujourd'hui dans plusieurs pays et compte environ 100 000 utilisateurs qui ont contribué au moins une fois. La plateforme « Cocréation Décathlon » est accessible sur le site de decathlon.fr ou directement via le lien : https://cocreation.decathlon.fr/. Pour un utilisateur ou un client qui désire cocréer avec l'entreprise, la première chose à faire c'est la création d'un profil. Lors de cette création, plusieurs informations nécessaires à la création du profil sportif de l'utilisateur sont recueillies. Toutes ces données vont permettre à l'entreprise d'affecter l'utilisateur à une communauté, de cibler les annonces et les projets

de cocréations à lui proposer. Mais également de connaitre sa pratique sportive et son intérêt pour tel ou tel sport afin de lui proposer de participer à des workshops, des tables rondes, des tests de produits (à domicile ou sur le terrain) ou de répondre à des questionnaires. Les tables rondes sont des sessions en ligne ou en présentiel animées par les équipes de décathlon dans lesquelles la parole est ouverte. Les workshops également peuvent être en ligne ou en présentiel. Lors des échanges, de nouvelles idées peuvent émerger, et peuvent entrainer la modification d'un produit ou d'un prototype. Par exemple, la création d'un produit destiné à la randonnée outdoor & exploor a été débattue et lancée en 2020 après une table ronde avec les utilisateurs organisés par un (e) chef(fe) de produit de la marque A. Cette idée avait été critiquée et mal reçue par les autres membres de l'équipe. Mais, grâce aux retours qu'il (elle) (chef(fe) de produit) a eus à l'issue de cette table ronde virtuelle, il (elle) a décidé de lancer ce projet qui est aujourd'hui cité en référence en termes de cocréation réussie.

En résumé, ces tables rondes, ainsi que les questionnaires et les autres échanges en ligne sont ce que nous avons appelé la phase « online » du processus d'innovation. La phase « offline » concerne tous les workshops, tables rondes, café sport et les tests effectués dans les locaux de décathlon, les tests de longue durée à domicile (chez les utilisateurs) ou bien encore les tests d'usage sur le terrain. En outre, chez Décathlon, dans les projets de cocréation, les utilisateurs sont toujours au centre. Ils sont soit dans l'action ou bien sont informés de l'avancement du projet par des « actus » (note d'information).

2.2.1. Pourquoi la plateforme « Cocréation Décathlon » comme terrain de recherche ?

Le choix de « Cocréation Décathlon », qui est une plateforme de référence, fédérant de nombreux fans ou utilisateurs a été justifié par sa spécificité. Cette unicité observée résulte non seulement de la rareté du phénomène étudié et de notre volonté de le préserver (Stake, 1995), mais aussi du fait de sa difficulté d'accès par la communauté scientifique (Yin, 1991). Son caractère unique est susceptible de permettre de découvrir de nouvelles choses (Rispal, 2002, p. 78) sur l'animation ou la gouvernance du processus d'innovation, mais aussi sur le rôle des animateurs et son impact sur les résultats de l'innovation. Cependant, quel que soit le niveau d'intérêt intrinsèque du ou des cas, le choix doit s'opérer de manière méticuleuse et théorique (Rispal, 2002). C'est pour cette raison que la sélection du cas étudié a été faite selon deux critères : (1) il fallait d'une part, que la plateforme soit une plateforme d'innovation avec les utilisateurs. En effet, lors de la phase exploratoire, nous avons analysé plusieurs plateformes et identifié ce qu'était une plateforme d'innovation avec les utilisateurs que nous avons résumée dans le tableau 1. Elle doit être propriétaire ou

fournisseuse, avec un processus d'innovation exclusivement centré sur l'utilisateur / consommateurs, sans aucun mécanisme de gamification. (2) Comme deuxième critère, il fallait d'autre part que la plateforme appartienne à l'entreprise ou l'organisation (plateforme propriétaire) qui y pratique une activité d'innovation. Ce critère est très important parce qu'il existe plusieurs entreprises, qui font appel aux services d'autres entreprises détentrices de plateformes d'innovation pour organiser leurs activités de cocréation. Nous avons qualifié ces plateformes de « fournisseurs ».

Tableau 1 : Tableau justificatif du choix du terrain de recherche

	Type de plateforme	Type d'innovation ouverte	Système de vote / classement des utilisateurs / gamification / etc.	Implication de l'utilisateur dans le processus d'innovation	Mode de gouvernance ou d'animation (online ; offline ; hybride)
IDStorm	Fournisseur	Crowdsourcing (Howe, 2006)	Non	Partiellement	Online
Eÿeka	Fournisseur	Crowdsourcing (Howe, 2006)	Oui	Partiellement	Online
Cocréation-Décathlon	Propriétaire	User Innovation (Von Hippel, 2005)	Non	Totalement *	Hybride
MyStarbucksIdea	Propriétaire	User Innovation (Von Hippel, 2005)	Oui	Partiellement	Online
Dell IdeaStorm	Propriétaire	User Innovation (Von Hippel, 2005)	Oui	Partiellement	Online
LegoIdea	Propriétaire	User Innovation (Von Hippel, 2005)	Oui	Totalement	Online
Innocentive	Fournisseur	Crowdsourcing (Howe, 2006)	Oui	Partiellement	Online
Agorize	Fournisseur	Crowdsourcing (Howe, 2006)	Oui	Partiellement	Online

*Dans tous les projets que nous avons étudiés, l'utilisateur est présent de l'idéation jusqu'au test du produit.

Dans la partie suivante nous décrivons la collecte de données qui est caractérisée par une démarche immersive qui était pour nous un moyen d'atteindre les utilisateurs et les membres des équipes projet. Ainsià cause de la réglementation générale sur la protection des données à caractère personnel (RGPD)., la direction de la plateforme ne pouvait pas nous communiquer les contacts (e-mail ou téléphone) des utilisateurs ainsi que les membres des équipes projet en vue de leur proposer des entretiens.

2.2 LA COLLECTE DES DONNEES QUALITATIVES : UNE DEMARCHE MULTIPLE

D'après Giordano, (2003, p. 45), l'étude de cas suppose que l'on documente un

phénomène en utilisant plusieurs techniques de collecte de données (études de documents, entretiens, observation, etc.). Nous avons à la fois mené des observations participantes dans le cadre d'une démarche immersive, des entretiens et collecté des données secondaires.

En ce qui concerne les observations participantes : après identification de la plateforme, dans un premier temps, nous nous sommes inscrits en tant qu'utilisateurs en immersion. Avec l'accord de l'entreprise, nous avons participé, comme d'autres utilisateurs aux tables rondes virtuelles ; répondu aux différents questionnaires et commentaires ou interpellations. Par exemple : une table ronde qui consistait à réfléchir aux tenues de ski pour enfants, à laquelle nous avons participé, a débuté en ligne avec 67 participants et s'est achevée en présentiel sur le site de la marque C, avec plusieurs groupes de 10 personnes au minimum. Ces groupes étaient principalement composés de parents d'élèves. Lors des échanges, nous avons plutôt adopté une posture d'observateur que de participant. Les équipes projet étaient confondues dans les groupes de discussion et la parole était libre. En outre, pour ce qui concerne la sollicitation à répondre aux questionnaires, nous avons répondu à un questionnaire portant sur les produits de randonnée en montagne. En plus de ce questionnaire, dans un deuxième temps, nous avons participé entre autres à un test de produit pendant 7 jours à la suite d'une première étape d'échange et de discussion de plusieurs semaines dans la plateforme. Lors de ce test produit, outre les observations, nous avons pu mener des entretiens semi-directifs, informels non directifs avec des membres de l'équipe projet, qui étaient présents. Cependant à cause de « l'interdiction de parler des produits, ou de notre expérience entre utilisateurs pendant et en dehors des tests », qui est une règle à ne pas déroger, nous avons mené dans un troisième temps, à la fin du test, des entretiens téléphoniques et vidéo avec les utilisateurs et le reste des membres des équipes projet. L'observation est définie par Marie-Laure Gavard-Perret et al. (2012, p. 140), comme étant une stratégie particulière d'interaction avec le terrain et elle nous a permis en plus d'enrichir ces données, d'accéder au phénomène étudié puis d'en rendre compte et de l'analyser. L'observation nous a également permis de surmonter le problème de la rétention de l'information rencontré lors de la conduite des entretiens semi-directifs (Temellist, 2016). Elle nous a aussi permis de prendre des notes de manière détachée. Ensuite, le fait de participer à toutes les activités nous a permis de gagner la confiance de nos interlocuteurs, d'intégrer la communauté et de participer au même titre qu'eux à l'ensemble du projet : par exemple, participation aux réunions d'évaluation, débriefing, autres activités (divertissement) (Junker 1962 ; Musca 2006). Dans cette posture, nous avons aussi pris des photos et des vidéos. Les équipes projet se sont montrées dans l'ensemble très disponibles,

accueillantes et coopératives. Notre présence, bien que connue par tous, ne les a pas influencés. Ainsi d'après Gombault (2005), plusieurs facteurs peuvent expliquer cette bonne relation. D'abord, « l'habitude d'être observés » par différentes personnes extérieures (stagiaires, journalistes, consultants) a sans doute contribué à une bonne acceptation des acteurs, ainsi que l'ont souligné un(e) ingénieur-essai terrain et un(e) chef(fe) de produit au début du projet, qui ne s'inquiétaient pas de cette présence dans le quotidien des équipes tout au long du projet. Concernant les utilisateurs, l'étude ne les perturbait pas vraiment et éveillait plutôt une curiosité bienveillante. Notre posture de participant était plus visible que celle d'observateur, ce qui a permis de limiter l'influence de notre présence de chercheur sur le comportement des participants (Junker 1962).

Cette collecte de donnée a été renforcée par une série d'entretiens informels non directifs qui nous ont permis, dans un processus d'approfondissement permanent de notre question de recherche, de l'affiner de la stabiliser. Puis, en complément de cela, les entretiens semi-directifs, plus structurés ont servi à construire un corpus de connaissance sur des thèmes précis (Marie-Laure Gavard-Perret et al., 2012, p. 100). La démarche est décrite ci-dessous.

En ce qui concerne les entretiens qualitatifs, notre échantillon est constitué à la fois des différents membres des équipes projet, et d'utilisateurs car nous souhaitions comparer différentes perspectives. Nous avons réalisé au total 30 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 40 minutes, dont 15 avec les équipes projet de décathlon, 15 avec des utilisateurs. Ces entretiens ont été réalisés par téléphone, en vidéoconférence ou en face à face et ont été enregistrés, puis entièrement transcrits. Nous n'avons pas noté de différences entre les entretiens téléphoniques, vidéo et physiques dans la qualité des réponses des personnes interrogées.

- En premier lieu, nous avons mené 15 entretiens semi-directifs (voir tableau 2) avec les membres des équipes de trois projets. Ces équipes étaient composées de chef(fe)s de produit qui peuvent être dans la plupart du temps les chef(fe)s de projet, des ingénieurs produits, des ingénieurs essai terrain, des designers, des modélistes, des « référents cocréa », etc. Lors des échanges, nous avons commencé par poser des questions sur les raisons de la mise en place de la plateforme d'innovation, sur les règles de fonctionnement et l'animation des projets. Ensuite, nous avons voulu avoir plus de détails sur la génération d'idée en leur posant la question sur les processus d'évaluation et de sélection des idées proposées par les utilisateurs. Mais aussi sur le degré d'implication des utilisateurs et les mécanismes d'incitation choisis et l'animation en général. Enfin, nous avons demandé à nos interlocuteurs de nous parler des problèmes qu'ils pourraient rencontrer quant à la

collaboration avec les utilisateurs, de leur rôle ou d'impact dans le bon déroulement du processus.

- Tableau 2 : Récapitulatif des différentes situations et de la durée des entretiens :

	Caractéristiques du projet	Composition de l'équipe projet	Lieu de l'entretien	Durée de l'entretien en minutes
Projet 1 Marque A	Création d'une robe de randonnée pour femme. Les utilisateurs ont participé à toutes les étapes du processus jusqu'à la promotion des produits.	- Chef de produit	Sur le terrain	45
		- Ingénieur produit	Sur le terrain	30
		- Designer	En ligne	20
		- Ingénieur essai terrain	Sur le terrain	90
		- Référent cocréa	En ligne	36
	Durée totale			221
	Durée moyenne			44,2
Projet 2 Marque B	Mise en place de nouvelles chaussures Crosshunt 100 imperméables pour la chasse. Les utilisateurs ont participé à plusieurs étapes du processus.	- Chef de produit	En ligne	28
		- Ingénieur produit	En ligne	35
		- Référent cocréa	En ligne	20
		- Ingénieur essai terrain	Sur le terrain	60
		- Modéliste	En ligne	40
	Durée totale			183
	Durée moyenne			36,6
Projet 3 Marque C	Création et validation des futurs sweats, t-shirts, joggings, shorts. Tous les utilisateurs n'ont pas participé à toutes les étapes. Certains n'ont participé qu'au test de validation.	- Chef de produit	En ligne	60
		- Référent cocréa	Sur le terrain	45
		- Designer	En ligne	25
		- Ingénieur essai terrain	Sur le terrain	75
		- Modéliste	Sur le terrain	20
	Durée totale			225
	Durée moyenne			45
Caractéristique des utilisateurs	Tous les utilisateurs, avec lesquelles nous nous sommes entretenus appartiennent aux trois marques confondues	Femmes : 9	En ligne	
		Hommes : 6		
		Âges : 24 – 70 ans		
		- toutes catégories socioprofessionnelles		
		- sportifs		
		fidèles clients de la marque ou prospect		
	Durée totale			510
	Durée moyenne			35

- Ensuite, 15 entretiens ont été menés en vidéo et par téléphone avec des utilisateurs. Le profil des utilisateurs interviewé est très diversifié. Lors des échanges, nous avons voulu connaitre la manière dont ils ont connu la plateforme et la fréquence, à laquelle ils

l'utilisaient. Nous leur avons posé des questions sur les raisons qui les ont amenés à innover avec l'entreprise Décathlon ; sur les idées qu'ils proposent et leur degré d'implication. Afin d'avoir une idée sur le déroulement des activités dans la plateforme, nous leur avons demandé de nous décrire les interactions qu'ils ont aussi bien avec les équipes projet qu'entre eux. Mais également de nous parler des règles auxquelles ils sont soumis lors des activités de cocréation dans et en dehors de la plateforme.

- En deuxième lieu, pour nous adapter aux réalités du terrain, nous avons mené des entretiens informels avec d'autres membres de l'équipe projet. Ces entretiens prenaient la forme d'une discussion, mais ils nous ont aidés dans la compréhension du processus et nous ont également servi de compléments d'information ; car, étant donné que le cadre était plus décontracté et plus familial, les interviewés étaient moins réticents que lors des entretiens formalisés. Ces discussions informelles ont porté sur des thématiques développées dans le guide d'entretien (Temellist, 2016).
- Enfin, nous avons collecté des données secondaires en ligne dans la plateforme de cocréation. Concrètement, nous avons fait des captures d'écran de conversation entre les équipes projet qui jouent le rôle d'animateurs et les utilisateurs. Nous avons également visionné un reportage sur une exercice de co-création au sein de Décathlon et pu consulter les fiches utilisées lors des tests. Le tableau ci-dessous résume les différentes sources de données ainsi que les méthodes de collecte et les outils d'aide à la collecte.

Tableau 3 : Résumé des méthodes de collecte (ou de recueil) des données

Sources de données	Type de collecte :	Outils d'aide à la collecte
Primaires :	- Entretiens semi-directifs (30) - Entretiens informels (non directif) (3) - Observations (15 jours)	• Guide d'entretien • Guide d'entretien • Guide d'observation
Secondaires :	- Documents (fiches d'évaluation test terrain et à domicile, fichiers audio et vidéo) - Échanges en ligne (table ronde, workshop, questionnaire, commentaires) - Captures d'écran - Articles de presse - Reportage	• Remise en mains propres ou par mail • Ordinateur (plateforme) • Ordinateur (plateforme) • En ligne • En ligne

2.3 ANALYSE DES DONNEES COLLECTEES

La première étape, de l'analyse des données, consiste à compiler les entretiens, les notes d'observation, les données secondaires recueillies, mais aussi à réaliser l'intervention sur le corpus et son indexation (Marie-Laure Gavard-Perret et al., 2012, p. 247). Le codage

des données a été réalisé grâce au logiciel NVIVO 12 avec une approche mixte.

Tout d'abord, un codage ouvert thématique a été employé afin de se laisser l'opportunité d'identifier de nouveaux éléments permettant d'analyser l'impact du rôle des animateurs dans le résultat de la cocréation et le processus d'innovation. Un autre codage supplémentaire a été fait à partir des composantes fondamentales identifiées dans la littérature (Point et Fourboul, 2006; Corbin et Strauss, 2008; Dumez Hervé, 2016). Cependant, plus de la moitié des composants sont issus du terrain. Ils sont classés dans plusieurs catégories de codes représentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Catégorie, codes, leur définition et leur provenance.

Catégories	Codes	Explication du code	Provenance
Fonctionnement de la plateforme	**La règle de gestion**	La structuration des rôles et des responsabilités, des règles formelles et informelles, les normes et règlements, les mesures de contrôle des résultats, les processus de communication, ou les questions d'allocation des tâches, afin d'atteindre l'objectif (Blohm et al., 2018).	Littérature
	Support	Le rôle que joue la plateforme à travers les équipes techniques : elle vise à accompagner la mise en marché d'offres stabilisées afin que l'entreprise puisse confronter ses offres innovantes à des internautes non nécessairement clients de la firme. (Lelong & Gayoso, 2010)	Littérature
	Outil technique	La plateforme de cocréation est un outil informatique et de gestion au service de l'entreprise Décathlon à travers les différentes équipes projet qui l'utilisent.	Terrain
Rôle et mission de la plateforme	**Aide à la décision**	L'objectif de l'entreprise est d'être le plus proche des clients afin de prendre les meilleures décisions pour ces derniers ; et pour ce faire, l'un des rôles de la plateforme est de mieux orienter les décisions sur les produits à venir.	Terrain
	Recrutement d'utilisateurs	Il y a environ 100 k utilisateurs qui ont au moins contribué une fois dans les différents processus d'innovation chez Décathlon. Certains de ces utilisateurs sont souvent recrutés dans les projets ou pour des tests via la plateforme.	Terrain
Animation de la plateforme	**Niveaux de gestion**	Les projets regroupent d'une part les équipes de décathlon, l'équipe technique de la plateforme, et d'autre part les utilisateurs et d'autres acteurs. Ainsi, il existe plusieurs niveaux de coordination des projets : technique, organisationnel et opérationnel…	Terrain
	Contrôle et formation des équipes projet	Au sein de la plateforme, l'équipe technique a pour mission, en plus de la formation des équipes projet sur l'utilisation de l'outil, de contrôler leurs actions ainsi que celles des utilisateurs.	Terrain
	Interactions hybrides	Gérer un projet c'est aussi gérer les interactions entre les différentes parties prenantes. Ces interactions constituent l'ensemble des échanges entre les équipes projet et l'équipe technique – les utilisateurs. Mais aussi entre utilisateurs. Elles sont « onlines » et « offlines »	Terrain.
	Transparence dans le	Pour motiver les utilisateurs et les inciter à participer de manière active aux différents projets, les équipes ont pour	Terrain

	déroulement et le suivi du projet	objectif de rester transparentes tout au long du processus d'innovation en informant les utilisateurs de toutes les décisions prises en interne dans le cadre du projet.	
	Considération des utilisateurs durant le processus	Considérer les utilisateurs est un aspect important dans la réussite d'un projet de cocréation. Cela revient, à prendre en compte leurs avis et leurs préoccupations jusqu'à la limite du possible, mais aussi leur tenir informer de l'avancement du projet.	Terrain

3 RÉSULTATS :

3.1 LE DEROULEMENT D'UN PROCESSUS D'INNOVATION INCLUSIF ET ITERATIF

Le processus d'innovation dans la plateforme « Cocréation Décathlon » se déroule à l'initiative de l'entreprise, qui est en même temps garante du bon fonctionnement de l'écosystème de la plateforme. Elle (l'entreprise) fait appel à ses clients et prospects pour cocréer ses nouveaux produits par l'intermédiaire des équipes projet. Composées de plus ou moins dix membres avec des compétences différentes ; et impliqués à des phases différentes du processus d'innovation ; ces équipes projet constituent l'élément central dans la structuration du processus d'innovation. En outre, l'entreprise, toujours par le biais de ses équipes, sollicite parfois d'autres acteurs dans son environnement externe pour mieux coordonner son activité de cocréation. Ces derniers, nous les avons appelés acteurs périphériques. Ils sont un soutien parfois logistique ou technique pour les équipes projet.

« […] notre rôle c'était de monter dans notre fourgonnette et d'aller rencontrer les campeurs dans les campings par exemple […]. On mettait à leur disposition du matériel, des outils et on faisait des ateliers de réparation ensemble, ils nous disaient ce qui ne marchait pas et ce dont ils ont réellement besoin. C'est ce qu'on appelle le café sport. Et ça ont l'a fait pour plusieurs marques de l'enseigne. »

Proofmakers (agence de conseil en innovation : acteur périphérique)

Décathlon est une enseigne de grande distribution spécialisée dans la fabrication et la distribution d'articles à destination des sportifs. Depuis sa création, l'enseigne a toujours collaboré avec ces clients grâce aux nombreux événements sportifs, auxquelles elle participait (aller à la rencontre des sportifs dans leur environnement pour échanger sur les produits. Ou bien organiser des ateliers créatifs pour certains sports, des cafés sport.). Toutefois, cette sollicitation des clients était limitée à quelques marques de l'enseigne, qui à l'époque avaient déjà senti le besoin de cocréer avec le consommateur final. Ce n'est que vers les années 2014

que l'enseigne a eu l'idée de généraliser cette pratique en la structurant autour d'une plateforme en ligne.

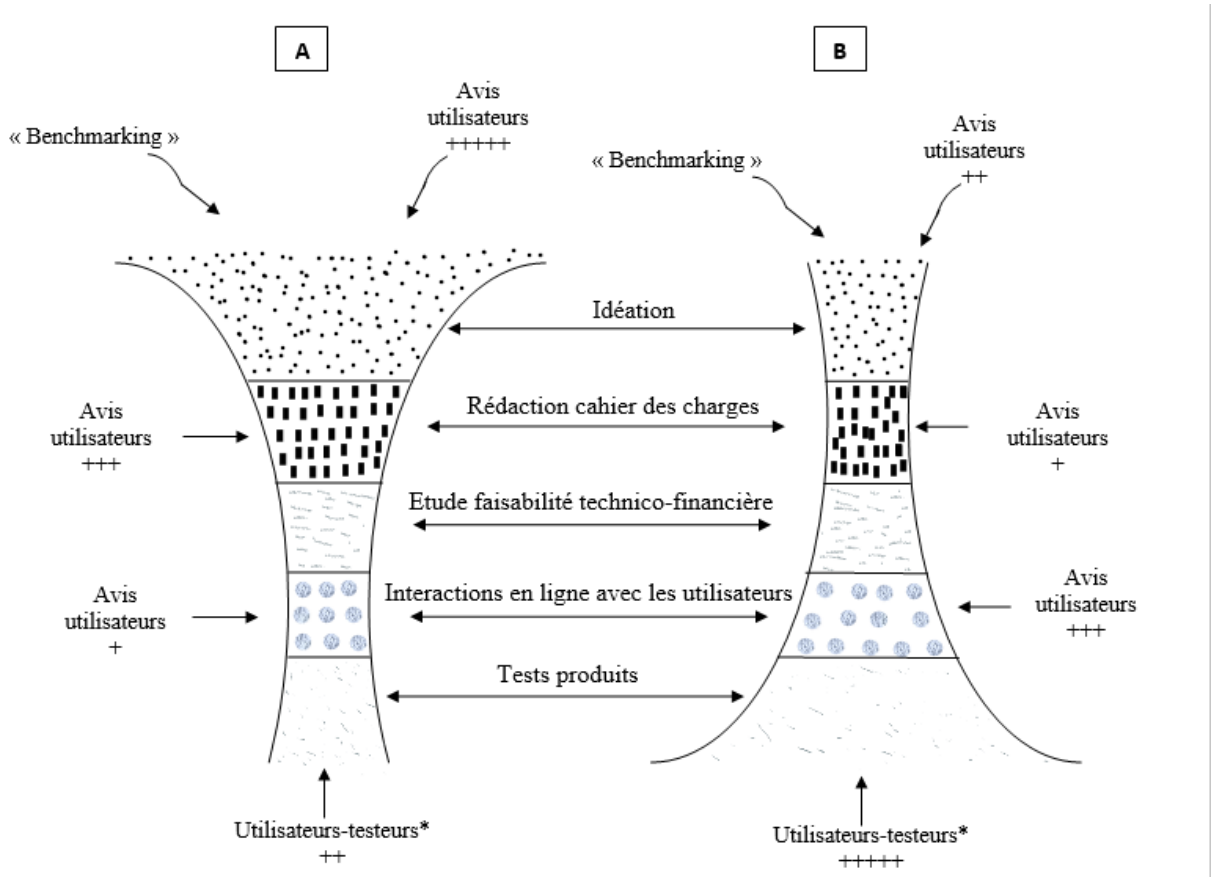
Dans cette plateforme, le processus d'innovation est déclenché soit par le chef de produit qui est le (la) responsable de l'offre pour une marque donnée ; soit indirectement par les utilisateurs. D'abord, pour le chef de produit, cela peut partir d'un benchmarking sur les produits d'une autre marque concurrente. Par exemple, lors de notre première période d'immersion, nous avons constaté que presque tous les membres de l'équipe projet portaient des tenues de sport des marques concurrentes. À la question de savoir quelles étaient les raisons de ce choix, ils nous répondent :

« Bah ! c'est pour faire du ''bench'' […] ça va nous permettre de les tester en situation réelle pendant que vous, vous testiez les nôtres [rire] ».

Un membre de l'équipe

Ensuite, le processus peut également partir d'une stratégie globale à moyen et long terme de la marque, si elle a envie d'attaquer un nouveau marché. Il (le processus d'innovation) peut enfin se déclencher à partir des avis des utilisateurs dans le site Internet de l'enseigne ou à l'issue des enquêtes de satisfaction. Ainsi, que ce soit pour les équipes projet ou pour les utilisateurs, les besoins en termes de nouveaux produits, services ou fonctionnalités sont répertoriés dans un cahier des charges dont la rédaction est soit assurée par le chef de produit ou bien sous sa direction. Après la rédaction du cahier des charges, répertoriant tous les besoins exprimés par les utilisateurs et ceux du marché, une étude de faisabilité technique et financière est faite. À l'issue de cette étude, un membre de l'équipe revient sur la plateforme pour discuter avec les cocréateurs de la suite des activités du projet. Cette interaction peut soit se fera par questionnaire, soit par table ronde, workshop ou simplement par un déplacement des équipes projet sur le terrain au contact direct avec les utilisateurs. Le schéma ci-dessous résume le processus sous deux formes selon les spécificités des projets

Schéma 1 : Représentation du processus d'innovation de la plateforme « Cocréation Décathlon » en fonction des projets

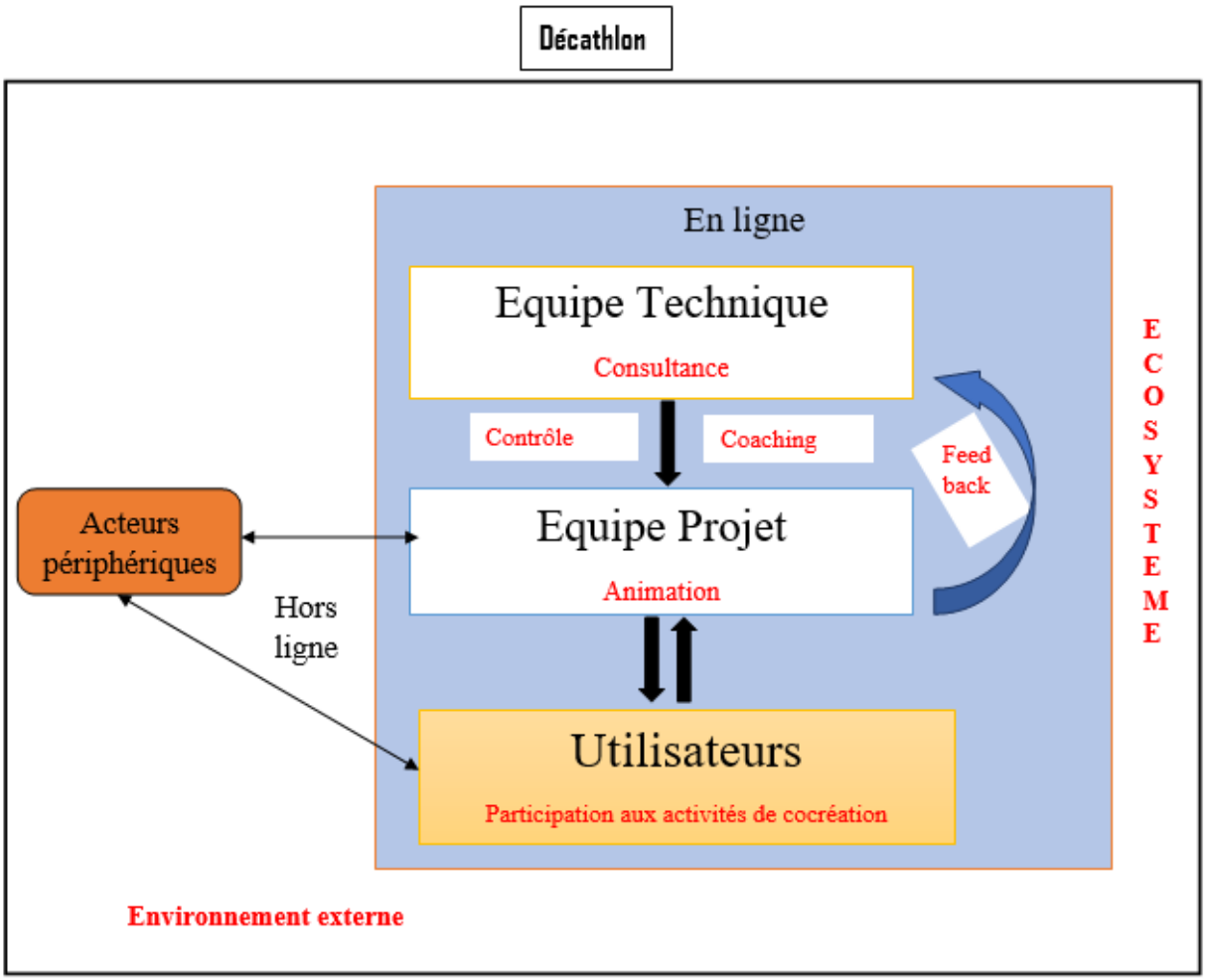


- +++++ : très forte implication des utilisateurs
- +++ : implication moyenne des utilisateurs
- ++ : implication des utilisateurs
- + : très faible implication des utilisateurs
- * : ici, on raisonne en nombre de tests nécessaires avant de valider un produit. Par exemple sur le modèle « A » on a besoin de deux tests impliquant les utilisateurs pour valider un produit ; alors que sur le modèle « B » on a besoin de cinq.

Dans la plateforme, une des particularités de ce processus est qu'il s'inscrit dans un contexte B to B to U. Le deuxième « B » concerne les acteurs périphériques qui sont essentiels dans le processus d'innovation. Ils interviennent dans des moments spécifiques de la cocréation. Par exemple lors des tests d'usage ou pour recruter un certain profil de testeur ou co créateur qui n'est pas présent dans la plateforme. Quant aux utilisateurs (U), ils sont libres de s'inscrire dans la plateforme, car l'appel est ouvert et se fait à travers les réseaux sociaux, des campagnes de communication dans les médias traditionnels et des affichages dans certains magasins Décathlon. Les équipes techniques (informatique) jouent le rôle de consultant en formant les équipes projet, qui, à leur tour, animent les projets à proprement dit. Les

utilisateurs quant à eux, après inscription, participent aux différentes activités de cocréation et de test de produits. Ils sont accompagnés par un ou plusieurs ingénieurs essai terrain y compris en cas de besoin par des acteurs périphériques. Ces derniers travaillent sur la base de contrats de prestation de service avec l'entreprise. Pendant les phases de test de produit, un membre de l'équipe projet nommé ingénieur essai terrain (IET) coordonne toutes les activités du début à la fin. Même le chef de produit qui est le chef de projet est sous ses « ordres ». L'IET, après avoir recruté les testeurs, a choisi le lieu du test et règle toutes les tâches administratives (concernant la réservation d'hôtel, restauration et autres besoins des équipes), s'assure du bon déroulement des tests dans le respect du protocole de validation des produits avant leur mise en vente. Que ce soit l'équipe technique ou les équipes projet, ces acteurs jouent tous un rôle important et primordial dans l'animation de la plateforme et du processus d'innovation en général, composé d'activités de « plateforme » et de « non-plateforme » comme résumées sur le schéma ci-dessous représentant l'écosystème de la plateforme de cocréation de décathlon et les interactions qui s'y déroulent.

Schéma 2 : Représentation de l'écosystème de la plateforme « Cocréation Décathlon »



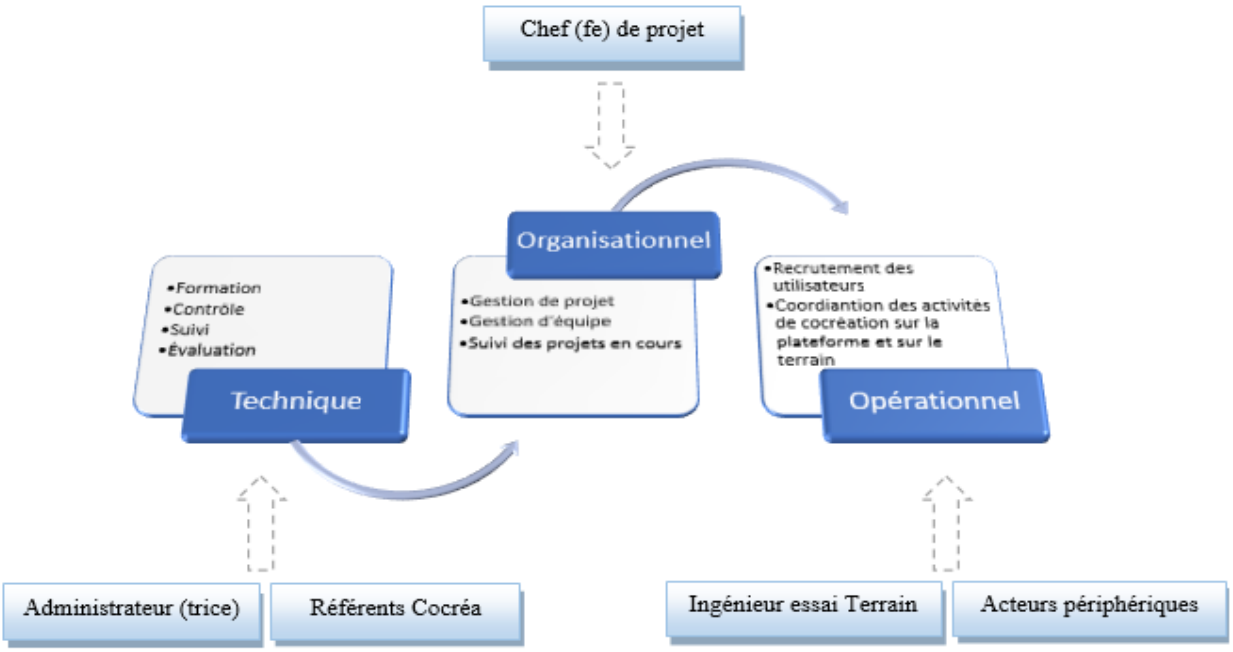
3.2 LE ROLE DES ANIMATEURS DANS UNE CONFIGURATION PROCESSUELLE HYBRIDE

Comme dans toute activité collaborative, l'animation ou la gestion des interactions est centrale. Des avancées ont été faites en termes d'animation des processus d'innovation physiquement et virtuellement. Malgré ces avancées, les modalités de gestion et d'émergence de la valeur (qui peut se solder par la réussite du processus) restent mal connues. Chez Décathlon, elle est soit assurée par un seul individu ou un groupe d'individus. Ces derniers jouent le rôle de coordinateur et de facilitateur des échanges dans l'écosystème de la plateforme. Ces animateurs sont soit des animateurs temporaires ou permanents. Ils sont temporaires quand leur mission est strictement limitée à une étape du processus. Par exemple, nous pouvons citer les IET, pour qui la mission s'articule autour du recrutement des utilisateurs et de l'organisation et la gestion des tests produit. Quant à l'animateur permanent, il est présent tout au long du processus d'innovation. Par exemple, nous avons un chef de produit qui est aussi le chef de projet avec comme mission principale de coordonner le projet dans sa globalité. Il s'assure aussi de la bonne utilisation des ressources et leur affection. Toutefois, le rôle de ces animateurs devient plus complexe et important lorsque nous sommes en face d'une configuration hybride. C'est-à-dire lorsque le processus d'innovation débute dans la plateforme et se poursuit sur un terrain, un laboratoire en dehors de la plateforme, ou bien lorsqu'il est partagé, entre du « plateforme » et du « non-plateforme ». Cette nouvelle configuration donne au rôle de (des) l'animateur(s) une nouvelle envergure. Si, dans la plateforme, l'animateur était en face d'une interface, échangeant avec des individus sous couvert de l'anonymat via un pseudonyme, dans le « monde réel », c'est-à-dire en dehors de la plateforme, il doit gérer des humains, en face de lui, avec leurs humeurs, leurs particularités et sensibilités. Par exemple, dans une de nos périodes d'immersion, un membre d'une équipe projet nous a confié qu'il préfère interagir avec les utilisateurs en présentiel qu'en distanciel, parce qu'ils sont plus sympathiques et plus chaleureux.

Les équipes projet animent le processus à plusieurs niveaux du début à la fin. En fonction des niveaux, l'animation peut emprunter une configuration plus ou moins hybride, voire complètement uniforme. C'est-à-dire : plus on avance vers le niveau opérationnel, plus les animateurs sont contraints de descendre sur le terrain au contact des utilisateurs. Le schéma 3 ci-dessous présente les différents niveaux d'animation que l'on retrouve dans la plateforme de décathlon et le processus d'innovation avec les différents animateurs par niveau. Chaque animateur jouant un rôle spécifique en un moment précis du processus d'innovation. Pour rappel, l'animation signifie la gestion administrative et financière du projet ou des interactions avec les parties prenantes dans la plateforme et en dehors, en un moment donné du processus

d'innovation. Mais également la gestion technique et fonctionnelle de la plateforme.

Schéma 3 : représentation des niveaux d'animation dans le processus d'innovation avec les utilisateurs



Au niveau technique, l'animation se fait par les administrateurs de la plateforme. Ils sont composés d'un product owner, de plusieurs informaticiens et de « référents cocréa ». On retrouve ces derniers dans chaque marque de l'enseigne. Ils ont comme mission de former les équipes projet à l'utilisation de la plateforme, aux bonnes pratiques de la cocréation, mais aussi de contrôler leurs actions au quotidien. Ils ne sont pas forcément des informaticiens, mais des chefs de produit, des ingénieurs ou modélistes qui ont été formés pour former les autres. Ils sont chapeautés par un product manager ou par les équipes chargées de la gestion purement informatique de la plateforme.

« Les équipes projet sont autonomes, moi je suis là juste en garde-fou […], on vient vérifier ce qu'ils ont posté sur la plateforme, leur premier questionnaire, on va dire leur premier lancement de projet. On vient faire la vérification pour leur donner le feu vert en mode c'est bon maintenant tu peux utiliser la plateforme sans nous. »

Le product manager

Ils sont au contact direct avec les équipes projet du deuxième niveau (voir schéma 2). Leurs

interactions sont majoritairement descendantes. Les équipes projet ont la possibilité de faire remonter des feedbacks qui permettront d'améliorer soit l'architecture de la plateforme ou son fonctionnement.

Au niveau organisationnel, l'animation est assurée par le (la) chef(fe) de projet qui est chargé(é) de la coordination de toutes les activités liées au bon déroulement du projet de cocréation. Il (elle) gère les interactions entre les différents membres de l'équipe projet et le suivi du projet. Il (elle) est en interaction permanente avec l'équipe opérationnelle comme l'ingénieur(e) essai terrain dont la mission est de trouver le meilleur protocole de test lors des phases de test de produit. Mais aussi dans certaines situations, le (la) chef(fe) de projet peut entrer en interaction avec les utilisateurs dans une logique inclusive avec des aller-retour entre les propositions faites et les recommandations ou les retours des utilisateurs.

« […], Voilà les gars ! on a écouté ce que vous avez dit sous forme d'idée et voilà ce que ça donne en termes de design ; qu'est-ce que vous en pensez ? Est-ce que c'est ce que vous imaginiez ? Est-ce que ça vous parle ? Oui / non ! On aimerait bien ce style, cette couture, voilà... OK ! […], donc on va changer ça »

Un chef de projet

Ce dialogue permanent avec les utilisateurs fait partie des piliers définis par l'enseigne pour assurer le bon fonctionnement de la plateforme et le bon déroulement des processus d'innovation. Mais aussi permettre aux utilisateurs de donner du sens à ce qu'ils font, de se sentir écoutés et respectés.

« Avec l'équipe projet ce que j'ai trouvé c'est qu'ils viennent déjà tous une journée marcher avec nous sur une sortie, j'ai trouvé ça vraiment bien parce que ça permis de discuter avec eux de tout et de rien autant des produits décathlon que de la pluie et du beau temps… »

Audrenne, écrivaine, 46 ans.

« Moi j'ai trouvé très bien aussi le débrief du vendredi midi où ils ont expliqué…ben du coup voilà pourquoi on était là ; ce qui allait ressortir de ce qu'on leur avait apporté et de la suite pour eux par rapport à cette semaine-là. J'ai trouvé très bien aussi la manière dont c'était géré, afin les entretiens individuels du soir où chacun faisait une restitution de ce qu'on avait pensé des produits qu'on a testés en journée et puis tu vois ils étaient là avec nous pour manger […], afin j'ai trouvé que c'était vraiment très convivial même avec l'équipe décathlon. C'était que des gens très sympathique »

Cathy, ingénieur informatique, 50 ans.

Le niveau organisationnel est une passerelle entre le niveau technique et le niveau opérationnel. Il aide à la remontée de toutes les informations et les retours venant des utilisateurs et d'autres acteurs.

Au niveau opérationnel, l'animation est assurée par deux types d'acteurs : des ingénieurs essai terrain et des acteurs périphériques. Tous les deux coordonnent à des degrés différents les activités sur le terrain. Les acteurs périphériques peuvent être par exemple des agences d'intérim pour recruter des testeurs, des accompagnateurs en montagne pour la randonnée, des maitres-nageurs pour les activités aquatiques ou des associations sportives, ou encore des cabinets de conseil, etc. Ils peuvent intervenir dans toutes les phases du projet ; mais surtout lors des phases de test de produits pour aider les équipes projet et plus précisément les ingénieurs essai terrain. Quant à ces derniers (IET), ils sont présents dans la plateforme pour recruter des utilisateurs-testeurs qui correspondent aux profils types établis dans le protocole du test. Ils sont en interaction avec eux depuis la plateforme jusque dans le terrain de test qui peut être soit un laboratoire ou un endroit bien précis dans une ville selon des critères présents dans le protocole de test. L'équipe opérationnelle assure le recrutement des utilisateurs. Elle utilise plusieurs moyens de communication pour le faire. Par exemple, les réseaux sociaux, les médias traditionnels ou encore des affichages dans les magasins. Elle peut également passer par des agences d'intérim, des établissements d'enseignement, des clubs de sport pour recruter des testeurs si elle ne parvient pas à en trouver dans la plateforme.

« Aujourd'hui la plateforme cocréation décathlon est un formidable outil pour le recrutement ça c'est clair, et c'est en train de le devenir aussi pour le traitement de données. Le recrutement des testeurs est hyper important, il faut savoir combien tu vas avoir de proto, il faut savoir quelle cible tu veux […] Donc tout ça, ça va te permettre de recruter les bons testeurs ensuite le côté humain il est ultra important, moi pour mes tests j'essaye toujours d'appeler les testeurs avant de les recruter parce que le savoir être est ultra important »
Un ingénieur Essai Terrain

Les ingénieurs essai terrain sont également présents en dehors de la plateforme pour coordonner les activités de test aussi bien avec les utilisateurs qu'avec les autres membres de l'équipe projet. En quelques sorts, ce sont les chef (fes) de projet de test. La réussite du processus et la validation des produits testés dépendent d'eux, car les tests d'usage et à longue durée à domicile constituent la dernière ligne droite avant la mise sur le marché des produits.

*« Je coordonne et gère toute l'équipe projet ainsi que les utilisateurs, même Is***lle qui est la cheffe de projet c'est moi qui la commande ici [rire]. C'est moi qui ai tout le budget pour*

le test. Je fais les réservations d'hôtel, et pour la bouffe aussi. Si j'ai besoin de testeurs sur place, j'appelle une agence d'intérim […], si je dois rémunérer les testeurs c'est l'agence d'intérim qui le fait parce que moi j'ai pas le droit »

Un ingénieur Essai Terrain.

3.3 LE LIEN ENTRE L'ANIMATION ET LA REUSSITE DU PROCESSUS D'INNOVATION

Nos résultats ont relevé un lien important entre l'animation et le bon fonctionnement, voire l'aboutissement des projets. Ce qui justifie l'impact que peut avoir le rôle de l'animateur sur le résultat de l'innovation. Quel que soit le niveau d'animation, la réussite du processus d'innovation, par ricochet celle du projet, est conditionnée par une bonne animation de l'ensemble des activités de cocréation, de test produit, mais aussi de formation des équipes. En effet, il existe une coordination entre les différents niveaux comme le montre le schéma 3 qui permet de garantir le bon fonctionnement de la plateforme et du processus. C'est-à-dire des échanges entre l'équipe technique chargée de la formation des équipes et de la gestion globale de la plateforme et de l'équipe organisationnelle qui anime toutes les activités de cocréation à l'exception des tests. Mais aussi des échanges entre toutes les parties prenantes. Cependant, ayant étudié trois projets appartenant à trois marques différentes de la même enseigne, nous avons noté quelques différences de pratiques entre les trois marques. Cette différence de pratique a été résumée dans le schéma 1. Malgré cette différence, nous n'avons relevé aucun impact sur le résultat final (c'est-à-dire le produit fini), mais plutôt sur la durée ou le coût du processus. Par exemple lors d'un test produit d'une des marques, le (la) responsable a décidé de passer outre la plateforme pour recruter des testeurs qui malheureusement ne répondaient guère aux critères définis dans le protocole de test. Ainsi, en plus des multiples annulations de dernières minutes de la part des testeurs, le fait de n'avoir pas pu recruter les bons profils a invalidé tous les résultats de plusieurs jours de test. Ces tests ont été faits à Strasbourg (à plusieurs km du siège à Lille) avec le coût du séjour et de recrutement des utilisateurs par l'agence d'intérim.

« Tu vois les annulations, moi je trouve ça moralement un peu déplacé en fait dans le sens où, OK ! ont fait signer des contrats d'intérim donc ça peut être considéré comme des mini contrats de travail, les gens se disent oh c'est décathlon, oh c'est un test produit bon bah c'est pas grave si j'y vais pas ou si je préviens au dernier moment ou même si je ne préviens pas. Et je trouve que ça il faudrait mettre en place quelque chose du genre : t'es pas là une fois t'es pas là deux fois bah t'es black-listé quoi […] moi ça me casse les pieds parce que je

galère pour avoir les bons profils après ils ne se pointent pas ils prennent la place des autres, ils retardent tout le monde, on perd du temps […], bon bref. »

Une ingénieure Essai Terrain

3.4 COMPARAISON DES DIFFERENTS NIVEAUX D'ANIMATION ET SURVIE DE LA PLATEFORME

L'étude montre une diversité d'implication dans l'animation ou la gestion globale de la plateforme. Cette diversité d'implication se traduit par la hiérarchisation des niveaux de responsabilités des animateurs quant à la gestion et la survie de la plateforme. C'est-à-dire que sur l'animation et la gestion du processus d'innovation, les acteurs n'ont pas le même « poids » : (1) il y en a certains pour qui une présence permanente sur la plateforme est plus que nécessaire ; (2) alors que pour d'autres c'est le terrain qui est plus important ; (3) une troisième catégorie existe qui est à cheval entre les deux. Ainsi, sur l'ensemble du projet, les animateurs du niveau technique ont une moindre responsabilité comparée à ceux du niveau organisationnel et opérationnel qui ont respectivement les niveaux de responsabilité les plus élevés. Sur la plateforme, nous avons constaté une autre configuration : deux approches différentes permettent d'apprécier les niveaux d'animation, le rôle de chaque animateur et l'impact de leurs actions sur la plateforme.

La première approche est architecturale et la seconde fonctionnelle. Sur le plan de l'architecture, le suivi et la survie de la plateforme dépendent essentiellement de l'animation technique. Ce qui signifie qu'en termes de responsabilité, ils ont le niveau le plus haut. Ils veillent au quotidien à la sécurisation des données personnelles et à celle de l'entreprise, de la sécurisation de la plateforme contre les attaques, mais aussi à garantir la meilleure expérience utilisateur. L'équipe d'animation technique joue un rôle essentiel pour maintenir la plateforme en bon état, en garantissant aux équipes projet un environnement de travail plus pratique. Elle assure la modération a posteriori des échanges dans la plateforme. L'équipe d'animation technique, en plus de former, de contrôler l'activité des équipes projet dans la plateforme, fait de la veille stratégique dans le bus d'améliorer les fonctionnalités de la plateforme. La survie de la plateforme dépend en grande partie d'elle, que ce soit sur l'aspect architectural que fonctionnelle, car sans une architecture adéquate, les équipes projet ne pourront mener leur travail efficacement.

« L'équipe technique est dédiée à la conception de la plateforme, se charge du codage des nouvelles fonctions, résoudre les bugs, améliorer l'attractivité sur le site. Et à la tête de cette équipe d'informaticiens, nous avons une sorte de chef de produit qui s'appelle le product owner en langage informatique qui récolte aussi les besoins […]. Il va écouter les différents

chefs de projet […]. Par exemple quelqu'un peut lui dire « ben moi je veux un questionnaire très spécifique, mais il n'existe pas encore… OK bah tiens je vais l'intégrer dans le développement avec mon équipe informatique et on va te rajouter cette fonction quand elle sera développée et disponible. […] Donc il y a un patron de la plateforme de cocréation avec qui on discute souvent, avec qui on échange et qui est lié forcément à l'équipe dont moi je fais partie ».

Un référent cocréa

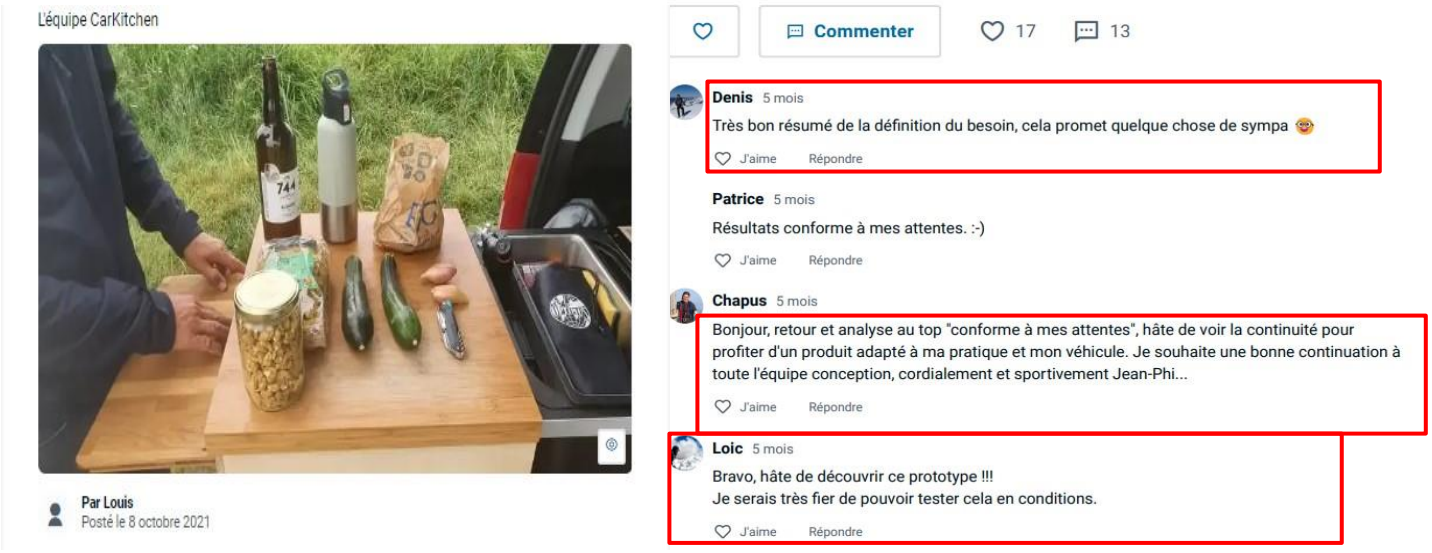
Par rapport à l'approche fonctionnelle, le suivi et la survie de la plateforme dépendent des deux autres équipes d'animation qui travaillent essentiellement sur la gestion des interactions entre eux et avec les utilisateurs. Elles sont au quotidien en contact permanent avec ces derniers, contrairement à l'équipe technique. Pour ces deux équipes, l'utilisateur occupe une place très importante dans l'écosystème de la plateforme, de même que dans le processus d'innovation.

« La place de l'utilisateur elle est centrale […], il est au centre et à chaque fois que j'avance dans les différentes étapes j'essaye de m'appuyer sur eux le plus possible, de ne pas être dans l'intuition et de m'appuyer vraiment sur les données que j'ai pu récolter ou si je n'en ai pas de récoltées à un instant T les données nécessaires pour être sûr que ce que je définis répond bien à ce qu'attend l'utilisateur »

Un ingénieur produit

En quelque sorte, les utilisateurs sont « la raison d'être » de la plateforme. Toutes les attentions sont portées sur eux du début à la fin du projet. Ils sont sollicités dans les phases d'idéation, mais aussi pour valider certains prototypes avant les phases de tests comme le montre la capture d'écran ci-dessous.

Schéma 3 : Capture d'écran d'un échange un animateur et les utilisateurs autour du prototype proposé par l'équipe projet Carkitchen



Source : https://cocreation.decathlon.fr/interactions/3987

La partie qui suit propose de discuter les résultats présentés ci-dessus.

4. DISCUSSION

L'objectif de notre recherche était d'analyser l'impact du rôle joué par les animateurs sur le processus d'innovation, et les résultats de la cocréation dans un contexte d'hypercompétitivité. Notre contribution se situe à trois niveaux. Premièrement, sur le déroulement du processus d'innovation, nous constatons dès le départ que le processus décrit dans nos résultats est très différent de manière générale de ce qui est décrit dans la littérature et plus particulièrement de ce qui se fait dans le cadre de l'Open source et de l'innovation par les utilisateurs (Von Hippel, 1989) ; où l'animation est faite par les utilisateurs selon un système de légitimité octroyée par les pairs. C'est le même constat que dans le cadre du crowdsourcing, où l'animation reposant sur un contrôle des tâches réalisées par les contributeurs est souvent déléguée à une entreprise tiers (Lebraty et Lobre-Lebraty, 2010 ; Xue et al., 2014; Liu, 2017). Nos résultats ont aussi révélé deux aspects très importants de l'innovation avec les utilisateurs qui sont : (1) avoir un processus d'innovation inclusif, qui offre simultanément à toutes les parties prenantes de l'écosystème un espace virtuel et non virtuel pour co-exprimer leurs besoins. En effet, la littérature sur les dispositifs d'innovation ouverte, de concours d'innovation en ligne, de réseaux collaboratifs, etc. a souligné, en forgeant des termes à partir du préfixe « Co », l'importance de la dimension collaborative, mais elle ne précise pas ce que recouvrent exactement ces notions en termes de démarches,

de relations entre les acteurs ou d'intensité de la collaboration (Boldrini, 2018). Par conséquent, cette inclusion dont il est question ici passe par une implication forte des utilisateurs tout au long du processus, en leur permettant de trouver du sens à leur engagement, d'être au contact direct avec les équipes projet. Nous retrouvons cette idée dans les travaux de Muller et Szostak, (2022), qui soutiennent qu'aujourd'hui, avec l'implication de ces différentes parties prenantes dans le processus, il faudrait penser l'innovation au regard, d'une part de son impact potentiel sur la vie des hommes et des femmes, d'autre part de sa capacité à favoriser davantage l'intégration de ceux-ci dans les processus de conception et de diffusion. En parallèle, les travaux de Lelong et Gayoso, (2010) sur la plateforme Oniro, qui fait donc partie de ces dispositifs à la jonction entre les processus internes de conception et les collectifs externes d'usagers ; montrent que les nouveaux liens entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise recomposent en effet les frontières des organisations. Faisant ainsi émerger de nouveaux acteurs et de nouvelles pratiques de conception comme la co-innovation avec partenaires et clients. De ce fait, nous pensons que le meilleur moyen de garantir un processus d'innovation avec les utilisateurs réussit, c'est l'inclusion. Parmentier (2009), pour mettre en évidence cet aspect inclusif, a fait la distinction entre « innovation par… » et « innovation avec … » ; car pour le second concept, cela traduit un caractère inclusif qui met l'utilisateur au cœur du processus. Mais, toujours selon l'auteur, cela se fait à l'initiative de l'entreprise détentrice de la plateforme. En complément du premier, le second aspect qui est : (2) avoir un processus d'innovation itératif et dialogique constitue un marqueur de réussite dans un processus collaboratif. Dans le cas étudié, l'innovation est faite avec les utilisateurs. C'est-à-dire qu'une organisation cherchant une parfaite adéquation entre son offre et la demande du marché propose à des individus extérieurs, positionnés comme des usagers, de collaborer dans un cadre formalisé sur sa propre plateforme à ses activités de conception et d'innovation. Cette approche, favorisant un dialogue permanent entre parties prenantes avec plusieurs aller-retour entre les équipes projet et les utilisateurs, est la mieux adaptée pour une innovation sponsorisée. Cependant, certains travaux comme ceux de Trompette et al., (2008) et de Cardon, (2006) disent le contraire. Ils soutiennent respectivement que la meilleure configuration est celle où le processus est pris en charge par des entreprises tierces, assurant une médiation entre des entreprises à la recherche de contributions et des individus offrant des prestations. Ou bien celle de l'innovation « ascendante » où le processus est directement pris en charge par les utilisateurs eux-mêmes avant d'être potentiellement repris par les organisations. Nous pensons que ces deux systèmes ont déjà montré leurs limites surtout sur des processus comme celui de décathlon ; où l'entreprise a aussi besoin d'être en contact avec ses clients et prospects; car selon certains membres des équipes projet interviewés, la plateforme est un outil de communication. Deuxièmement, nos résultats ont mis à jour

l'importance de l'animation et le rôle des animateurs de la plateforme dans un processus d'innovation hybride. Cela a été apprécié sur trois niveaux : d'abord au niveau technique pour montrer l'importance de l'architecture de la plateforme dans le processus d'innovation en ligne c'est-à-dire les différents modules de la plateforme, la modération et la sécurisation des échanges. Ensuite au niveau organisationnel pour souligner l'utilité de bien gérer une équipe projet ainsi que les ressources et leur affectation. Et enfin au niveau opérationnel pour monter l'intérêt qu'il y a à bien entretenir les interactions avec les utilisateurs. Osorno et Medrano, (2022), vont aussi dans la même direction avec leurs travaux sur les plateformes d'innovation ouvertes dans lesquelles ils montrent les défis que rencontrent les organisations qui mettent en place ce genre de plateforme d'innovation. Entre autres, ils ont cité : la motivation d'attraction de tous les acteurs impliqués ; les coûts et avantages pour maintenir l'intérêt des parties prenantes ; la structure des informations ; la gouvernance ou l'animation ; l'assurance qualité ; la confiance et la fiabilité ; et enfin les risques associés. Toutefois, ce défi est d'autant plus important que lorsqu'on est en face d'une configuration hybride, où les équipes organisationnelles et opérationnelles doivent gérer des interactions dans et en dehors de la plateforme dans un même processus. Ce principe d'hybridation n'apparait presque pas dans la littérature en science de gestion. Les seules configurations qui étaient connues jusqu'à ce jour sont : 1 - ce que Midler (1993), appelle la « co-location », c'est-à-dire le rassemblement physique de manières précoces de plusieurs acteurs sur un même plateau-projet simultanément, ce qui facilitait l'apprentissage collectif et le compromis ; 2 - des processus 100% en ligne comme dans le cadre du crowdsourcing multitâche ou de l'Open source. Ainsi, grâce à ce travail de recherche, nous avons constaté que depuis lors les interactions entre une organisation et les utilisateurs sont juste passées du face-à-face au virtuel et pas les deux en même temps. Comme l'atteste les résultats des travaux de Lelong et Gayoso, (2010), qui souligne que pour les dispositifs d'innovation plus anciens la quasi-totalité des échanges avec les utilisateurs se faisait en face à face or pour les nouveaux dispositifs tels que la plateforme oniro les échanges se font en ligne et pas les deux en même temps. Troisièmement, nous montrons l'existence d'un lien entre l'animation et la réussite du processus d'innovation. En effet, plusieurs études en sciences de gestion ont montré l'importance de l'animation ou de la gouvernance sur les processus d'innovation (Young, 2013 ; Bruckler, 2016 ; Liu, 2021). Nos résultats s'inscrivent dans la même logique et montre que dans le cadre de la plateforme d'innovation de Décathlon, cette animation se fait à différents niveaux avec les responsabilités différentes. Ces trois niveaux doivent être en parfaite coordination pour mieux gérer et intégrer les utilisateurs. Cette coordination entre les trois niveaux permet aussi, selon Füller et al., (2007), de maintenir une coopération forte dans le long terme. Mais pour ce faire, il faudrait que l'équipe projet (les trois niveaux) de l'entreprise ne soit pas seulement évaluée

sur ses propres idées, mais aussi sur sa capacité à se coordonner et à intégrer des consommateurs innovants, ainsi que leur savoir-faire dans le développement de nouveaux produits. Cette capacité à se coordonner et à intégrer les utilisateurs de manière continue est facteur de succès d'un processus d'innovation. Cependant, une animation efficace d'une plateforme d'innovation avec les utilisateurs nécessite beaucoup de ressources humaines et financières dont toute entreprise désireuse de faire appel à ces consommateurs doit être consciente. Sinon, comme l'a suggéré Füller et al., (2007), faire appel à des « courtiers de connaissance » (knowledge brokers), une activité commerciale spécialisée dans l'intégration virtuelle des consommateurs, et opérant comme lien entre l'équipe d'innovation et les membres de la communauté.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'analyser l'impact du rôle des animateurs sur le résultat de la cocréation et le processus d'innovation dans un contexte d'hypercompétitivité. Ce qui nous a permis de retenir que la mise en place d'un processus d'innovation associant entreprise, utilisateurs et autres acteurs nécessite une bonne structuration et de la coordination. L'entreprise pivot qui est garante du bon fonctionnement de l'écosystème doit assurer une bonne animation de la plateforme et du processus d'innovation. Cette animation commence par la mise en place une bonne architecture de plateforme grâce à l'équipe technique, répondant aux exigences de l'innovation avec les utilisateurs en termes de design et de sécurité. Les interactions avec les utilisateurs et les autres acteurs qui interviennent dans les différentes phases du processus doivent être bien gérées par les équipes opérationnelles. Cependant, le choix de la plateforme de Décathlon n'est pas fortuit. D'abord, c'est la deuxième entreprise la plus aimée par les Français d'après le classement de 2023 des magasins préférés des Français du cabinet EY Parthenon, mais aussi l'une des rares à avoir mis en place un processus d'innovation hybride avec les utilisateurs. Ensuite, sa manière d'innover avec les utilisateurs est très originale du point de vue processuel, car ces derniers (utilisateurs) sont regroupés en petit groupe en fonction des pratiques sportives. Enfin, sa nouveauté comme terrain de recherche peu accessible par les chercheurs a alimenté notre volonté de l'explorer. Grâce à cette recherche, nous avons identifié trois niveaux d'animation dans la plateforme de cocréation de Décathlon ; le rôle important des animateurs et leur impact sur le bon déroulement des différents processus d'innovation et la survie de la plateforme.

Ce travail, qui s'inscrit dans une perspective exploratoire et dans un contexte général de recherche doctorale, comporte quelques limites. Premièrement, les résultats que nous avons trouvés sont issus de l'analyse de trois projets de cocréation dans la plateforme. Donc ils ne

sont pas généralisables encore moins représentatifs de la cocréation ou de l'innovation avec les utilisateurs en général. On notera ensuite que l'activité de l'enseigne, le contexte marchant dans lequel elle s'inscrit sont sans doute des variables qui pourraient influencer l'animation du processus d'innovation. Par rapport à l'entreprise Décathlon, sa notoriété auprès du public peut jouer sur l'adhésion des utilisateurs au processus sans difficulté. Enfin, cette recherche n'a pas permis de faire une typologie d'animation en fonction des projets ; d'analyser le lien entre l'animation et le coût du processus d'innovation. Mais aussi la tension entre les risques et les coûts liés à l'introduction des utilisateurs dans le processus et sa réussite. Tous ces aspects pourront faire l'objet de future recherche.

Références :

Altman, E. J., & Tushman, M. L. (2017). Platforms, Open/User Innovation, and Ecosystems : À Strategic Leadership Perspective. In *Entrepreneurship, Innovation, and Platforms* (Vol. 37, p. 177-207). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S0742-332220170000037007

Bacache-Beauvallet, M., & Bourreau, M. (2022). Économie des plateformes. *http://journals.openedition.org.ezproxy.normandie-univ.fr/lectures*. http://journals.openedition.org/lectures/56438

BÉJI-BÉCHEUR, A., & GOLLETY, M. (2007). LEAD USER ET LEADER D'OPINION : DEUX CIBLES MAJEURES AU SERVICE DE L'INNOVATION. *Décisions Marketing*, *48*, 21-34. https://www.jstor.org/stable/40593141

Blohm, I., Zogaj, S., Bretschneider, U., & Leimeister, J. M. (2018). Comment gérer efficacement les plateformes de crowdsourcing? *California Management Review*, *60*(2), 122-149. https://doi.org/10.1177/0008125617738255

Bogers, M., Afuah, A., & Bastian, B. (2010). Users as Innovators : A Review, Critique, and Future Research Directions. *Journal of Management*, *36*(4), 857-875. https://doi.org/10.1177/0149206309353944

Boldrini, J.-C. (2018). La co-création de valeur dans un projet d'innovation collaboratif : Un cas de transition vers l'économie circulaire. *Innovations*, *55*(1), 143-171. https://doi.org/10.3917/inno.pr1.0028

Bruckler, L. (2016). *Synthèse sur l'organisation et la gouvernance de la plateforme ARCAD* (p. 7 p.). https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01603547

Cardon, D. (2006, novembre 17). *La trajectoire des innovations ascendantes : Inventivité, coproduction et collectifs sur Internet*. Innovations, usages, réseaux. https://edutice.archives-ouvertes.fr/edutice-00134904

Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2014). Chapitre 3. Explorer et tester : Les deux voies de la recherche. In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 76-104). Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0076

Ciligot, C. (2020, février 24). *What Is Platform Governance and Why Is It a Big Deal?* https://learn.g2.com/platform-governance

Constantinides, P., Henfridsson, O., & Parker, G. G. (2018). Introduction—Platforms and Infrastructures in the Digital Age. *Information Systems Research*, *29*(2), 381-400. https://doi.org/10.1287/isre.2018.0794

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research (3rd ed.) : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781452230153

Cova, B., & Dalli, D. (2009). Working consumers : The next step in marketing theory? *Marketing Theory*, *9*(3), 315-339. https://doi.org/10.1177/1470593109338144

Deterding, S., Sicart, M., Nacke, L., O'Hara, K., & Dixon, D. (2011). Gamification. Using game-design elements in non-gaming contexts. *CHI '11 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, 2425-2428. https://doi.org/10.1145/1979742.1979575

Dumez Hervé. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les 10 questions clés de la démarche compréhensive / Hervé Dumez* (2e édition). Vuibert.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385

El Yahyaoui, Y. (2021). Économie des plateformes numériques. In *Économie des plateformes numériques: Vol. Introduction générale* (p. 29-41). L'Harmattan. https://www.cairn.info/economie-des-plateformes-numeriques--9782343231280-p-29.htm

Evans, D., & Schmalensee, R. (2007). *Catalyst Code : The Strategies Behind the World's Most Dynamic Companies*.
Franke, N., Hippel, E. V., & Schreier, M. (2006). Finding Commercially Attractive User Innovations : A Test of Lead-User Theory*. *Journal of Product Innovation Management*, *23*(4), 301-315. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00203.x
Füller, J., Jawecki, G., & Mühlbacher, H. (2007). Développement De Produits Et Services En Coopération Avec Des Communautés En Ligne. *Décisions Marketing*, *48*, 47-58. https://www.jstor.org/stable/40593143
Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms : Toward an integrative framework. *Research Policy*, *43*(7), 1239-1249. https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006
Gawer, A., Srnicek, N., European Parliament, European Parliamentary Research Service, & Scientific Foresight Unit. (2021). *Online platforms : Economic and societal effects*. http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/656336/EPRS_STU(2021)656336_EN.pdf
Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*. Éditions EMS.
Gombault, A. (2005). Chapitre 2. La méthode des cas. *Methodes Recherches*, 31-64. http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=DBU_ROUSS_2005_01_0031&download=1
Howe, J. (2008). *Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*. 10.
Isckia, T. (2011). Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : Vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation. *Management Avenir*, *n° 46*(6), 157-176. https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-6-page-157.htm
Junker, B. H. (Buford H. (1962). *Field work ; an introduction to the social sciences. With an introd. By Everett C. Hughes*. [Chicago] University of Chicago Press [1962]. http://archive.org/details/fieldworkintrodu0000junk
Kim, J.-C., & Chung, K. (2017). Depression Index Service Using Knowledge Based Crowdsourcing in Smart Health. *Wireless Personal Communications*, *93*(1), 255-268. https://doi.org/10.1007/s11277-016-3923-3
Lebraty, J.-F., & Lobre-Lebraty, K. (2010). Créer de la valeur par le crowdsourcing : La dyade Innovation-Authenticité. *Systemes d'information management*, *Volume 15*(3), 9-40. https://www.cairn.info/revue-systemes-d-information-et-management-2010-3-page-9.htm
Lelong, B., & Gayoso, É. (2010). Innovation avec l'usager et plateformes collaboratives. *Reseaux*, *n° 164*(6), 97-126. https://www.cairn.info/revue-reseaux-2010-6-page-97.htm
Liotard, I. (2012). Les plateformes d'innovation sur Internet : Arrangements contractuels, intermédiation et gestion de la propriété intellectuelle. *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, *16*, 129-143. https://doi.org/10.7202/1012398ar
Liu, H. K. (2017). Crowdsourcing Government : Lessons from Multiple Disciplines. *Public Administration Review*, *77*(5), 656-667. https://doi.org/10.1111/puar.12808
Liu, Z. (2021). The Impact of Government Policy on Macro Dynamic Innovation of the Creative Industries : Studies of the UK's and China's Animation Sectors. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(3), Article 3. https://doi.org/10.3390/joitmc7030168
Loilier, T., & Malherbe, M. (2012). Le développement des compétences écosystémiques. *Revue francaise de gestion*, *N° 222*(3), 89-105. https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-3-page-89.htm
Lüthje, C., & Herstatt, C. (2004). The Lead User method : An outline of empirical findings and issues for future research. *R&D Management*, *34*(5), 553-568. https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2004.00362.x

Lüthje, C., Herstatt, C., & von Hippel, E. (2005). User-innovators and "local" information : The case of mountain biking. *Research Policy*, *34*(6), 951-965. https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.05.005
Marie-Laure Gavard-Perret, Gotteland, D., & Haon, C. (2012). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson.
Maruping, L., & Yang, Y. (2020, juin 30). *Governance in Digital Open Innovation Platforms*. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.267
Morrison, P. D., Roberts, J. H., & Midgley, D. F. (2004). The nature of lead users and measurement of leading edge status. *Research Policy*, *33*(2), 351-362. https://doi.org/10.1016/j.respol.2003.09.007
Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : L'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, *9*(3), 153-176. http://www.cairn.info/revue-management-2006-3-page-153.htm
Osorno, R., & Medrano, N. (2022). Open Innovation Platforms : À Conceptual Design Framework. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *69*(2), 438-450. https://doi.org/10.1109/TEM.2020.2973227
Parmentier, G. (2008, juillet 21). L'innovation avec les lead user. *TheInnovation*. http://www.theinnovation.eu/linnovation-avec-les-lead-user/42
Pisano, G. P. (2009). Which kind of collaboration is right for you? *Strategic Direction*, *25*(4), sd.2009.05625dad.001. https://doi.org/10.1108/sd.2009.05625dad.001
Point, S., & Fourboul, C. (2006). Le codage a visee theorique. *Recherche et Applications en Marketing*, *21*, 61-78. https://doi.org/10.1177/076737010602100404
Priharsari, D., & Mastio, E. (2021). *Sponsored Online Community Types and Participant's Perceived Value*. https://opus.lib.uts.edu.au/handle/10453/158558
Renault, S. (2017). Crowdsourcing : La foule en question(s). *Annales des Mines - Gerer et comprendre*, *N° 129*(3), 45-57. https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2017-3-page-45.htm
Rispal, M. H. (2002). *La méthode des cas*. De Boeck Supérieur. https://doi.org/10.3917/dbu.hlady.2002.01
Schenk, E., & Guittard, C. (2009). *Crowdsourcing : What can be Outsourced to the Crowd, and Why ?*
Schenk, E., & Guittard, C. (2012). Une typologie des pratiques de Crowdsourcing : L'externalisation vers la foule, au-delà du processus d'innovation. *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, *16*, 89-100. https://doi.org/10.7202/1012395ar
Shaikh, M., & Henfridsson, O. (2017). Governing open source software through coordination processes. *Information and Organization*, *27*(2), 116-135. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2017.04.001
Spann, M., Ernst, H., Skiera, B., & Soll, J. H. (2009). Identification of Lead Users for Consumer Products via Virtual Stock Markets*. *Journal of Product Innovation Management*, *26*(3), 322-335. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00661.x
Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. SAGE.
Szostak—2022—Paul Muller et Bérangère Szostak Pour une révoluti.pdf. (s. d.).
Temellist, A. B. (2016). *Convergences et divergences entre les ressources théoriques de la RBV et les ressources empiriques des sous-traitants tunisiens en habillement*. 27.
The Business of Platforms. Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power—Michael A. Cusumano,Annabelle Gawer,David B. Yoffie. (2019). HarperCollins Publishers. https://www.decitre.fr/livres/the-business-of-platforms-9780062896322.html
Tiwana, A., Konsynski, B., & Bush, A. A. (2010). Research Commentary—Platform

Evolution : Coevolution of Platform Architecture, Governance, and Environmental Dynamics. *Information Systems Research*, *21*(4), 675-687. https://doi.org/10.1287/isre.1100.0323
Trompette, P., Chanal, V., & Pelissier, C. (2008, juillet 10). *Crowdsourcing as a way to access external knowledge for innovation*. 24 th EGOS Colloquium. https://shs.hal.science/halshs-00367373
von Hippel, E. (1986). Lead Users : A Source of Novel Product Concepts. *Management Science*, *32*(7), 791-805. https://doi.org/10.1287/mnsc.32.7.791
von Hippel, E. (2005). Democratizing innovation : The evolving phenomenon of user innovation. *Journal Für Betriebswirtschaft*, *55*(1), 63-78. https://doi.org/10.1007/s11301-004-0002-8
von Hippel, E. (2007). Horizontal innovation networks—By and for users. *Industrial and Corporate Change*, *16*(2), 293-315. https://doi.org/10.1093/icc/dtm005
Xue, Z., Jun, L., & Yuan, F. (2014). *Crowdsourcing : Today and Tomorrow*. https://core.ac.uk/reader/212988174
Yin, R. K. (1991). *Case Study Research Design and Methods*. *5*. https://www.academia.edu/32420108/Yin_Case_Study_Research_Design_and_Methods
Yin, R. K. (2011). *Applications of Case Study Research*. SAGE.
Yoffie, D. B., Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2019). A study of more than 250 platforms a reveal why most fail. *Harvard Business Review*. https://openresearch.surrey.ac.uk/esploro/outputs/journalArticle/A-study-of-more-than-250/99514445602346
Young, C. (2013). Community Management That Works : How to Build and Sustain a Thriving Online Health Community. *Journal of Medical Internet Research*, *15*(6), e2501. https://doi.org/10.2196/jmir.2501