

Ecueils et paradoxes de l'innovation pour les petites entreprises : le cas du secteur de l'outdoor

Bastien Soulé, Bénédicte Vignal, Eric Boutroy, Julie Hallé

▶ **To cite this version:**

Bastien Soulé, Bénédicte Vignal, Eric Boutroy, Julie Hallé. Ecueils et paradoxes de l'innovation pour les petites entreprises : le cas du secteur de l'outdoor. Entreprendre & Innover, 2018, 39 (4), pp.20-30. 10.3917/entin.039.0020 . hal-02328511

HAL Id: hal-02328511

https://univ-lyon1.hal.science/hal-02328511

Submitted on 4 Jun 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Soulé, B., Vignal, B., Boutroy, E., & Hallé, J. (2018). Ecueils et paradoxes de l'innovation pour les petites entreprises : Le cas du secteur de l'outdoor.

***Entreprendre & Innover*, *38*, 20-30.**

Bastien SOULE
Université de Lyon, Université Claude Bernard Lyon 1
Laboratoire sur les Vulnérabilités et l'Innovation dans le Sport (L-ViS, EA 7428)
27-29 Boulevard du 11 Novembre 1918
Campus de la Doua
69022 Villeurbanne cedex
bastien.soule@univ-lyon1.fr

Bénédicte VIGNAL
Université de Lyon, Université Claude Bernard Lyon 1
Laboratoire sur les Vulnérabilités et l'Innovation dans le Sport (L-ViS, EA 7428)
benedicte.vignal@univ-lyon1.fr

Eric BOUTROY
Université de Lyon, Université Claude Bernard Lyon 1
Laboratoire sur les Vulnérabilités et l'Innovation dans le Sport (L-ViS, EA 7428)
eric.boutroy@univ-lyon1.fr

Julie HALLE
Université de Lyon, Université Claude Bernard Lyon 1
Laboratoire sur les Vulnérabilités et l'Innovation dans le Sport (L-ViS, EA 7428)
julie.halle@univ-lyon1.fr

Résumé

Nécessaire pour exister et survivre dans le secteur des sports *outdoor*, l'innovation peut aussi malmener la structure qui la porte et devenir source de vulnérabilité organisationnelle. Cet article s'intéresse à l'ambivalence des processus d'innovation au sein de cinq TPE/PME du secteur. En privilégiant une approche qualitative, nous avons fait émerger un certain nombre de points de vigilance destinés à l'entrepreneur, puis identifié plusieurs formes d'ambidextrie organisationnelle permettant d'absorber les tensions en contexte d'innovation.

Se fragiliser en innovant : le cas des petites entreprises du secteur de l'*outdoor*

Introduction : l'innovation, nécessité risquée

L'industrie des articles de sport est un secteur concurrentiel et soumis aux effets de mode[1] au sein duquel l'innovation de produit s'impose comme une nécessité pour stimuler la demande, différencier l'offre et atteindre des avantages concurrentiels. Plus largement, l'innovation, souvent associée à des représentations positives, voire érigée en idéal[2], constitue une injonction contemporaine. Or innover c'est aussi s'exposer : l'innovation est une activité à la fois nécessaire (pour créer de la valeur, assurer la survie à long terme et ne pas s'enfermer sur son champ de compétences) et risquée (car coûteuse en ressources diverses et susceptible d'engendrer des conséquences destructrices)[3]. Gérer l'innovation tout en identifiant les risques auxquels s'exposent les entreprises constitue donc un enjeu stratégique majeur, particulièrement dans le secteur du sport *outdoor* où l'on observe l'existence de niches parfois peu stabilisées aux cycles de vie restreints[4].

Problématique : dynamisme et vulnérabilité des PME

Cet article se focalise sur les répercussions des processus d'innovation au sein des TPE/PME. Très présentes dans le secteur des sports *outdoor*, ces dernières contribuent fortement à sa dynamique en matière d'innovation. Au-delà du devenir de

---

[1] Hillairet, D. (2005). *Sport et innovation*. Paris : Hermès.
[2] Gaglio, G. (2011). *Sociologie de l'innovation*. Paris : Presses Universitaires de France.
[3] March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2, 1, 71-87.
[4] Richard, G. (2007). Application du concept de milieu innovateur dans la filière sport-loisirs. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 5, 831-859.

chaque projet d'innovation (décrit de manière détaillée par ailleurs[5]), nous nous intéressons particulièrement aux effets susceptibles d'altérer la structure de l'entreprise et de mettre en péril sa pérennité.

Etant entendu que l'innovation modifie toujours les organisations porteuses, il s'agit plus précisément de savoir en quoi l'engagement dans un projet d'innovation conduit à des formes singulières de **vulnérabilité organisationnelle**. Celle-ci se définit comme un processus complexe et ordinaire, susceptible de provoquer un basculement vers une situation critique ou de rupture par conjonction de facteurs de fragilité. Tout comme la faillite représente l'aboutissement d'une progressive dégradation des performances et capacités[6], l'échec potentiel d'entreprises innovantes est ici appréhendé à travers le cumul de difficultés qui se sédimentent ou se cristallisent en problèmes plus sérieux. La défaillance n'est pas pour autant la seule issue possible ; la capacité d'absorption et la résilience sont susceptibles d'atténuer cette vulnérabilité qui n'engendre pas systématiquement de manifestations concrètes.

Les risques organisationnels et entrepreneuriaux associés à l'innovation ont fait l'objet de réflexions dans plusieurs disciplines (management de l'innovation, socio-économie, stratégie d'entreprise…). La plupart se focalisent sur les grandes firmes et sur un facteur de risque : survalorisation de l'invention ; problématique du *time to*

---

[5] Vignal, B., Boutroy, E. & Reynier, V. (dir.) (2017). *Une montagne d'innovations. Quelles dynamiques pour le secteur des sports outdoor ?* PUG : Grenoble.
Soulé, B., Vignal, B. & Lefèvre, B. (2017). Innovation sportive et relation au marché. Analyse des trajectoires sociotechniques de sacs à dos ultralégers. *Revue Française de Socio-économie*, 18, 1, 165-183.
Hallé, J., Vignal, B. & Soulé, B. (2016). « L'innovation n'est pas un long fleuve tranquille ». Analyse sociotechnique d'une trajectoire d'innovation grand public : le bâton de randonnée automatique. *Annales Des Mines - Gérer & Comprendre*, 123, 24–34.

[6] Charreaux, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement d'entreprise, in G. Charreaux (dir.) *Le gouvernement des entreprises – théories et faits*. Paris : Economica, 421-469.

market et des anticipations hasardeuses de la demande ; difficultés à manager les multiples parties prenantes d'un réseau d'innovation ; changement d'échelle problématique (passage de la petite à la grande série)…

Inspirée de la théorie de l'acteur-réseau et de l'approche sociotechnique[7], notre posture conduit à analyser l'innovation comme un réseau[8] associant des acteurs humains (inventeur, ingénieur, financeur, fournisseur, vendeur, utilisateur…) et des éléments non humains (objets, technologie, matériaux…). Innover implique un travail d'enrôlement, car la réussite d'un projet nécessite le recrutement d'alliés pour constituer un maillage de plus en plus important, dense et pluriel. Elargir le réseau implique des concessions et compromis vis-à-vis du projet initial, destinés à intéresser les potentielles parties prenantes. Ces transformations plus ou moins fortes permettent l'appropriation ; en d'autres termes, c'est par leur biais que chaque acteur trouve sa place dans le réseau d'innovation et s'y inscrit, dans l'idéal, durablement. A travers cette grille de lecture, le héros n'est plus l'inventeur, mais le réseau dynamique qui va se développer autour du projet d'innovation (réseau que l'inventeur peut, du reste, parfois être amené à quitter). Soulignant la complexité et la dimension collective de l'innovation, cette approche processuelle permet de prendre en compte la sédimentation de nombreux acteurs et facteurs matériels susceptibles d'impacter, en retour, le fonctionnement et le destin de l'entreprise qui innove. Son intérêt est également de ne pas préjuger en soi du rôle positif ou négatif de ces éléments pouvant, selon les configurations, être facteurs d'échec ou de réussite pour

---

[7] Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction*. Paris : Presses de l'Ecole des Mines ; Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement. *Gérer et comprendre*, 11, 4-17 ; Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations ? 2 : Le choix des porte-parole. *Gérer et comprendre*, 12, 14-29.

[8] Grossetti, M. (2008). Réseaux sociaux et médiations dans les activités d'innovation. *Hermès*, 50, 21-27.

l'innovation autant que sources de vulnérabilité ou de résilience pour l'organisation porteuse.

Une méthodologie qualitative

Notre enquête de terrain consiste en un suivi détaillé de huit trajectoires d'innovation matérielle au sein de cinq TPE/PME rhônalpines (cf. tableau *infra*). Pour mener à bien ces études de cas inscrites dans une perspective à la fois clinique et comparative[9], nous avons sollicité de multiples parties prenantes (internes et externes) des processus d'innovation. Le ciblage d'entreprises de taille modeste visait à éviter de se heurter à des descriptions superficielles, altérées par des enjeux de communication et d'image particulièrement prégnants dans les entreprises de taille importante. Nous avons par ailleurs veillé à diversifier les sous-secteurs et marchés concernés.

Tableau 1 : Répartition des entretiens par entreprises et profils des interviewés

Entreprises	Produits	Collectes	Acteurs
CiLAO	Baudrier pour activités d'ascension Sac à dos pour alpinisme et expédition	15 entretiens	Directeur, prototypiste, logisticienne, responsable achats et ordonnancement, couturières, commerciaux, distributeurs, clients
DAG	Siège de kayak pliable et réglable	5 entretiens	Responsable R&D, directeur de production, *designer*, usagers
G-Tech & Guidetti	Bâton de randonnée réglable Bâton de *trail*	13 entretiens	Concepteur, ancien et nouveau gérants, *designer* graphiste, responsable marketing chef de produit, sous-traitants, distributeurs, utilisateurs/ testeurs, spécialiste de protection intellectuelle
Lafuma	Sac à dos *fast*	2 entretiens	Chef de produit sac à dos, responsable communication,

[9] Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14, 4, 532-550.

	hiking	4 entretiens collectifs (*focus group*)	assistant tests produits, consommateurs
Raidlight	Chaussure de *trail* customisable	5 entretiens	PDG, responsables R&D, prototypiste, commercial
Yunaska &TSL	Néo-Luge (*Yooner*)	10 entretiens	PDG TSL, PDG Yunaska, responsable promotion-commercialisation, commercial, accompagnateur en moyenne montagne, loueurs, acteurs territoriaux, pratiquants

Notre recueil (50 entretiens individuels enregistrés et retranscrits et 4 *focus groups,* assortis d'observations de terrain[10]) s'est structuré autour des indicateurs suivants : programme d'innovation, intention stratégique, dynamique des réseaux, compromis réalisés, relation au marché et aux usagers. Il s'agissait par ce biais de suivre conjointement les innovations telles qu'elles se déroulent et les évolutions des organisations qui les portent. Nous avons reconstitué la trajectoire et l'état de l'organisation porteuse, en particulier à travers le repérage de moments clés (engagement de ressources, structuration organisationnelle, validation de marché, bilan commercial ou financier…). Discours et actions des acteurs ont été traités avec une attention comparable. L'analyse de contenu thématique de ces matériaux nous a permis de relever plusieurs zones récurrentes de vulnérabilité organisationnelle liées à l'engagement dans des processus d'innovation.

La genèse sous contrainte

Faute d'avoir réussi à socialiser leur invention (par exemple en vendant un brevet ou en consolidant un partenariat industriel), plusieurs inventeurs se sont résolus à produire et commercialiser en propre leur invention. C'est par exemple parce qu'il n'a

[10] Essentiellement réalisées en atelier et au sein des services R&D, les observations (prototypage, montage, production, assemblage, etc.) ont permis aux enquêteurs de se familiariser avec les produits et les contraintes matérielles.

pas réussi à intéresser des fabricants (Salomon, Smoby) que Y. Bibollet crée l'entreprise *Yunaska* pour réaliser le *Yooner*. Entrepreneurs par défaut avec insuffisamment de ressources par manque d'anticipation (ex. : faiblesse du capital initial), ils ne disposent pas de compétences et d'expériences entrepreneuriales, ce qui peut fragiliser dès le début la pérennité de l'organisation. Plus encore, être l'inventeur et le pilote du projet amène à manquer de recul sur la « valeur » de la nouveauté, produisant dans certains cas une assimilation entre sa personne, l'innovation qu'il lance et l'entreprise qui pourrait la porter. De même, la gestion des décisions et des risques reste centrée sur le dirigeant.

La création d'entreprises postérieure à la mise au point d'une invention a été plusieurs fois observée, plaçant un « Géo Trouvetou » avant tout motivé par la mise au point d'une nouveauté en situation d'entrepreneur malgré lui. Ce processus dénote une difficulté à enrôler, à élargir le réseau et imprime un mouvement vers l'inventeur comme centre de gravité du projet. La création d'une entreprise pour porter une innovation vers un marché pose aussi la question de son avenir, son objet, sa mission, son orientation (autre innovation, marché, diversification), au-delà de cette première innovation.

Entre-soi : centralité et proximité sociale

Au cœur des décisions, l'inventeur-entrepreneur est également cardinal dans le développement du réseau qu'il faut développer pour acquérir les ressources indispensables à la matérialisation et la diffusion de l'innovation. Durant les phases d'exploration en particulier, le réseau se déploie à partir des relations interpersonnelles de l'inventeur-entrepreneur et de ses proches, se structurant autour de relations sociales fortes, avec également une proximité géographique qui

facilitent l'engagement, la confiance et les coopérations[11]. Efficiente, cette tactique s'avère paradoxalement, dans bien des cas, fragilisante quand elle fait de ces proches des appuis entravants. Dans des étapes initiales assez intenses, la faiblesse des contreparties symboliques (remerciements, témoignage de reconnaissance et/ou du rôle joué dans le processus) et financières peut par exemple entraîner une usure des collaborations et une érosion progressive du réseau qui fait (sur)vivre l'entreprise. Lorsque l'exploitation s'amorce (changement d'échelle, production en série, commercialisation de masse…), le réseau doit se découpler en échappant aux relations personnelles, ce qui implique des compromis. Dans le cas de *CiLAO*, pour la commercialisation, les inventeurs semblent avoir privilégié la proximité sociale au détriment de l'enrôlement de distributeurs plus distants : confiné dans un positionnement de niche, l'entreprise ne peut que vivoter. Dans d'autres cas, le déploiement du réseau peut générer un sentiment de trahison, des résistances ou des départs parmi les acteurs initiaux du projet d'innovation. Après une diffusion en demi-teinte du *Yooner*, le dirigeant de *Yunaska* est amené à (se) vendre à l'entreprise *TSL* (qui fait partie de son réseau personnel, son père étant un des co-fondateurs de *TSL*). Fortement impliqué dans le projet et animé par l'envie de s'associer, le chargé de promotion recruté pour obtenir les autorisations d'accès aux domaines skiables, se sentant floué, va quitter l'entreprise. Armé de son réseau (il avait négocié l'accès à une cinquantaine de stations), il va lancer un produit concurrent (le *Snooc*), minant le développement de *Yunaska-TSL*. Le changement d'échelle va aussi mettre en péril l'entreprise *Guidetti*. Construite sur un fort encastrement social (famille, amis, réseaux interindividuels), elle va devoir passer

[11] Grossetti, M. (2008). Logiques sociales et spatiales de la création d'entreprises innovantes. *Géographie Économie Société*, 10, 1, 5-7.

par une phase de découplage déstabilisante, menant à la construction d'une nouvelle chaîne d'association autour d'un repreneur. Celui-ci déploie un partenariat international avec un spécialiste de produits *outdoor* ; il externalise les démarches de *design*, met en place une nouvelle stratégie commerciale autour d'agents commerciaux indépendants multicartes, et élargit le réseau de fournisseurs pour gagner en efficience, en compétitivité et en qualité.

Perfectionnisme techno-centré

Les processus d'innovation étudiés s'étalent sur de longues périodes, notamment en raison du perfectionnisme qui caractérise plusieurs projets. Dans des organisations aux moyens limités, la quête du produit parfait est un facteur de vulnérabilité : l'amélioration continue, l'obsession de la qualité, le refus des compromis techniques entraînent une surconsommation de ressources, retardent un lancement (produit jamais fini) ou freinent la croissance (produit sans cesse modifié). Ainsi, le bâton automatique de marque *Guidetti*, perfectionné pendant plus d'une dizaine d'années dans une quête de l'objet parfait, gaspille les ressources et fragilise l'entreprise. Suite à des difficultés financières et une reprise, la nouvelle direction propose un changement radical. Centré sur une logique d'efficience et de rentabilité, le repreneur se focalise sur les éléments entourant le produit, en abandonnant son développement technologique et en instaurant en interne une « résistance à l'innovation ». Le travers ici décrit expose au risque de rater le *time to market* ainsi que certaines tendances de consommation. C'est le cas du bâton automatique : la focalisation sur la mise au point de la fonctionnalité mécanique qui est au cœur du projet a aveuglé l'inventeur vis-à-vis d'une tendance forte du marché (l'allègement du matériel sportif).

Ce perfectionnisme amène à négliger les aspects commerciaux et marketing, par une croyance encore bien établie que des produits techniquement irréprochables se vendront naturellement. La focalisation sur les problèmes techniques à résoudre pousse à davantage s'intéresser à l'objet en tant qu'invention (mise au point) qu'à sa rencontre avec une demande ou des clients. La rupture est parfois trop nette avec les habitudes du milieu, exposant à des résistances culturelles et pédagogiques fortes. Le sac-à-dos *Izi 33* de chez *CiLAO* a lui intégré dès le départ la problématique du poids. Mais la quête du « parfait » répondant à toutes les attentes des experts (souvent des amis conseillers techniques), sans tri ni compromis, en fait une innovation « jamais finie » en perpétuel raffinement. Inversement, les réflexions en termes d'esthétique, de stratégie de commercialisation, de rationalisation des coûts ou d'aide au choix des usagers ont été délaissées. Le sac-à-dos devient un « poids lourd » coûteux en ressources et difficile à vendre qui affaiblit l'entreprise.

(Trop) Grande proximité des usagers experts

Les entreprises étudiées se caractérisent par une grande proximité avec les pratiquants, notamment experts, et une importante propension à solliciter le terrain. Souvent, les dirigeants ou les salariés sont eux-mêmes sportifs, parfois de très bon niveau. La taille réduite, une organisation interne agile et réactive favorisent la mise en place de démarches co-créatives dans le portage d'innovations. En lien avec la recherche de l'objet parfait, les recueils d'idées, des tests de concepts ou d'objets non aboutis génèrent des itérations fréquentes : ce facteur accentue le risque de ne jamais faire de l'innovation une « boîte noire »[12], c'est-à-dire un artefact rapidement stabilisé (prototypage, matériaux, brevet, tests, etc.), tout en restreignant

[12] Quéré, L. (1989). Les boîtes noires de Bruno Latour ou le lien social dans la machine. *Réseaux*, 7, 36. 95-117.

progressivement sa diffusion à un faisceau exigu d'utilisateurs potentiels. Ce qui est parfois un atout devient, dans certains cas, une menace pour l'entreprise. A titre d'illustration, l'entreprise *Raidlight* revendique l'*open innovation* comme un de ses fondements via l'implication ascendante des consommateurs dans les retours d'expériences et les suggestions d'innovation. Mais la réussite de cette démarche dans le passé a fini par se retourner contre l'entreprise lorsqu'elle a voulu se lancer dans le marché de la chaussure de trail par une innovation de rupture. La très grande proximité des utilisateurs (salariés-pratiquants-testeurs, communauté de pratiquants passionnés) associée à une organisation interne réactive et souple a généré un excès d'innovation. A vouloir satisfaire trop de besoins émergents, elle a surconsommé ses ressources et exposé son image. Le choix des porte-paroles est particulièrement sensible. Intégrer des conseillers-techniques en phase de conception accentue les projections d'usages sur des utilisateurs experts et conduit à la sophistication. La proximité de ces porte-paroles avec les inventeurs-entrepreneurs cultive et entretient l'idée d'innovations faites par des experts pour des experts, fragilisant de fait les possibilités d'appropriation élargie par des consommateurs « ordinaires ». Le refus des compromis amène l'entreprise à se positionner, au mieux, sur une niche, quand ne se profile pas un échec plus global.

Myopie stratégique

L'engagement des TPE/PME dans des projets d'innovation expose à une « myopie stratégique »[13], sorte d'aveuglement des entrepreneurs-inventeurs qui peut se

[13] Lorsch, J.W. (1986). Managing culture: the invisible barrier to strategic change. *California Management Review*, 28, 2, 95-109.

transformer en « sentiment d'invulnérabilité »[14]. Une entreprise peut ainsi avoir tendance à innover pour innover, se plaçant dans une spirale risquée. L'entreprise *Raidlight* cultive ainsi une forte image d'innovation et d'hyper-technicité qui va la guider lorsqu'elle décide d'entrer sur le marché de la chaussure de trail par une volonté d'innovation de rupture. Au terme d'un développement co-créatif tourbillonnaire, *Raidlight* s'applique tant à « révolutionner la chaussure de *trail* et révolutionner la manière de les vendre » (selon les mots du responsable R&D). A tel point qu'elle s'emballe dans un *overshooting* technologique (une chaussure trop radicale et hyper-accessoirisée) et oublie d'identifier ou construire une demande, mais aussi d'intéresser les distributeurs, intermédiaires clés du réseau pour socialiser et promouvoir la nouveauté. Ce type d'oubli est d'autant plus problématique que l'on est en présence d'innovations de rupture, et donc de « produits à expliquer » aux utilisateurs ordinaires. A ce titre, l'option de la vente directe en ligne, parfois privilégiée pour contourner les intermédiaires et garder la maîtrise de la diffusion, peut s'avérer problématique quand l'enjeu est précisément d'accompagner les clients finaux pour les convaincre de l'avantage relatif procuré par un bien, et éviter qu'ils ne s'orientent vers des valeurs sûres du marché (notamment les marques installées).

Avoir préalablement innové avec succès, ou être mu par une culture voire une image innovantes peut entraîner une confiance excessive se traduisant par des diversifications hasardeuses. C'est ainsi que l'entreprise *G-Tech* qui commercialise les bâtons de la marque *Guidetti* s'est engagée dans une diversification « tous azimuts » : lampes frontales, accessoires de camping ou encore tentes à

[14] Roux-Dufort, C. (2009). The devil lies in details! How crises build up within organizations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17, 1, 4-11.

montage/démontage rapides. Les PME/TPE engagées dans cette voie s'exposent fortement : importantes ressources à mobiliser (humaines, matérielles et financières), risque image et modifications en termes d'arène concurrentielle (dans le cas d'espèce, affrontement de puissants concurrents comme *Petzl* ou *Quechua*).

Les relations de sous-traitance sont souvent source de vulnérabilité. Faiblement formalisées lorsque le réseau se développe sur des bases interpersonnelles, elles entrainent une plongée vers l'inconnu lors du découplage : recherche de nouveaux fournisseurs (parfois lointains), nécessité de négocier des augmentations de capacités de financement (ouverture de capital, emprunt), contrôle de qualité des prestations sans confiance initiale, etc. L'entreprise *DAG*, qui s'attache à établir des relations de proximité géographique et relationnelle avec ses fournisseurs, doit se résoudre, faute d'avoir réussi à enrôler un sous-traitant français, à commander en Asie une partie de l'assise thermoformée d'un siège de kayak innovant. Des traductions mal maîtrisées et des écarts vis-à-vis des engagements (qualité des matériaux, délais de livraison) fragilisent l'entrée de l'innovation sur le marché. Les produits sont déjà vendus par les commerciaux, les consommateurs les attendent : l'entreprise dégrade sa chaîne de valeur et la satisfaction client.

Guidetti se trouve aussi en situation délicate lorsque les solutions de gestion de la pénurie, qui reposaient sur un réseau de proximité, tombent à l'eau une à une. L'entreprise faisait confectionner des pièces textiles (pour la poignée des bâtons) par les détenus d'une maison d'arrêt, jusqu'à ce que la fabrique brûle et contraigne à sous-traiter en Afrique du Nord. De même, l'entreprise française qui fournissait des tubes aluminium de qualité ayant décidé de ne plus travailler avec les petits comptes, c'est vers l'Asie que se tourne *Guidetti* (avec une qualité aléatoire, l'imposition d'un stock impliquant un gros investissement, et des délais allongés de livraison). La

conjugaison de ces facteurs a mis l'entreprise en faillite, alors que dans le même temps, les ventes de bâtons explosaient.

L'absence de formalisation des processus, la course contre le temps, le manque de compétences managériales et de projection stratégique entrainent une vulnérabilité d'autant plus difficile à gérer pour les TPE/PME du secteur de l'*outdoor* qu'elle est souvent mal identifiée.

Synthèse

Quels sont les principaux éléments qui ressortent de cette analyse ? En dépit de leur caractère bien connu, certains facteurs (comme la croyance dans le succès garanti d'un produit techniquement parfait) demeurent prégnants au sein des entreprises. Ce constat a sans doute à voir avec le pouvoir d'attraction de l'innovation (positive en soi) dans notre société. Il convient par ailleurs de ne pas idéaliser, en dépit de ses atouts, certaines approches en vogue aujourd'hui : *open innovation*, *design thinking…* La proximité des usagers placés au cœur du processus facilite la co-création de valeur, mais expose paradoxalement à des dangers renouvelés. Les « zones à risques » identifiées sont donc délicates à prendre en compte car elles trouvent souvent leur origine dans la volonté de bien faire, voire la passion qui anime l'inventeur-entrepreneur : combler des besoins jugés importants et/ou mal satisfaits, viser l'objet parfait, écouter les retours terrain des usagers… Surtout, elles renvoient à des facteurs ambivalents et latents, qui doivent être scrutés en fonction des cas et des situations. Ce qui est favorable dans une phase d'exploration (mobiliser son réseau proche) peut devenir un handicap en phase d'attraction. Afin d'éviter les déséquilibres susceptibles de s'instaurer, le porteur de l'innovation et de l'entreprise ne doit pas seulement être accompagné au stade de la création

d’entreprise ; il semble tout autant crucial de lui faire bénéficier de conseils stratégiques adéquats à chaque phase du processus. De la même manière qu’il convient de rationaliser l’entreprise, il importe de faire d’emblée le deuil du produit idéal pour éviter l'aveuglement et la dilution des ressources (par définition limitées) d’une petite entreprise (perdre du temps, être perfectionniste, négliger certaines fonctions cruciales liées à l’exploitation ou à la mise en valeur des produits). Enfin, à plus long terme, il importe de préparer très en amont à la nécessité de consentir à des compromis vis-à-vis de son projet de départ, afin notamment de se prémunir du risque d'enfermement lié à un encastrement social trop dense. Les évolutions successives du produit tel qu’il a été pensé en phase d’invention s’accompagnent en effet de reconfigurations touchant le réseau, non moins indispensables en phases de déploiement et de découplage relationnel.

Conclusion

La petite taille des entreprises étudiées apporte une indéniable agilité, tout en étant à la source de vulnérabilités (genèse sous contrainte, forte dépendance aux relations interpersonnelles). Les impacts ne sont pas uniquement financiers ou matériels (avec le risque de faillite) ; ils renvoient aussi à des dégradations d’image, de valeur ou de cohésion. Bien entendu, un tel panorama n’est pas exhaustif, et les cas étudiés laissent entrevoir d’autres facteurs de vulnérabilité déjà bien renseignés dans les travaux sur l’innovation : ne pas bénéficier de l’effet pionnier en étant imité par des concurrents (comme *CiLAO* qui a contribué à inventer le segment des sacs ultra-light, sur lequel d’autres entreprises vont se positionner en suiveur avec succès),

problématique du *gap* entre utilisateurs pionniers et majorité[15] (la chaussure *Raidlight* ayant du mal à convaincre au-delà de la communauté de marque), crise de croissance et incapacité à suivre (à l'image de *Guidetti*) ; etc.

Une approche par la vulnérabilité apporte un nouvel éclairage à ces phénomènes connus et, ce faisant, ouvre de nouvelles pistes de réflexion. Rappelons que l'innovation demeure une nécessité stratégique, et les TPE/PME disposent de nombreux atouts pour réussir à innover. Mais certains effets de taille d'entreprise, tout comme les risques liés à l'innovation impliquent une vigilance redoublée à l'égard des « signaux faibles » de vulnérabilité dont l'accumulation et le renforcement mutuel sont susceptibles de provoquer, à terme, une situation de crise ou de défaillance.

Si l'innovation expose à des fragilisations, on constate néanmoins une certaine résilience[16] dans les cas observés. Les entreprises témoignent de capacités avérées à faire face aux conséquences d'une rupture ou à encaisser des échecs pour retrouver un état normal (quitte pour ce faire à « se réinventer »). L'ambidextrie constitue à ce titre une nécessité pour concilier exploration (impulsion de processus créatifs, prise de risque et expérimentation) et exploitation (gestion efficace des opérations courantes en termes de production, commercialisation, etc.). Parmi les entreprises de notre échantillon, seule *Lafuma* est en mesure de mettre en place une ambidextrie structurelle[17] (séparation organisationnelle exploitation/exploration, avec une cellule R&D et un laboratoire de tests en interne). *Guidetti* (puis *G-Tech*), et de

---

[15] Moore G.A. (1991). Crossing the chasm: marketing and selling technology products to mainstream customers. Harper Collins.

[16] Reboud, S. et Séville, M. (2016). De la vulnérabilité à la résilience : développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME. *Revue internationale P.M.E.*, 29, 3-4, 27-46.

[17] O'Reilly, C.A. et Tushman, M.L. (2004). The Ambidextrous Organization/ *Harvard Business Review*, 82, 4, 74-81.

manière plus progressive *Yunaska* (puis *TSL*), illustrent la version temporelle[18] de l'ambidextrie (priorisation, depuis quelques années, de l'exploitation faisant suite à une longue période de survalorisation de l'exploration), là où *CiLAO* bénéficie d'une forme d'ambidextrie en réseau[19] : adossement fort à *MKM*, une société spécialisée dans la couture technique et de sécurité, tournée vers l'exploitation et pourvoyeuse de multiples ressources (humaines, matérielles, infrastructures) permettant à *CiLAO* d'innover. Enfin, *DAG* semble parvenir à ménager le présent autant que l'avenir, à travers une gestion prudente mais néanmoins anticipatrice faisant écho à l'ambidextrie contextuelle[20] (alignement à court terme et adaptation à long terme du contexte organisationnel pour permettre simultanément l'exploration et l'exploitation). Alors que l'ambidextrie contextuelle semble particulièrement recommandable pour les TPE/PME innovantes, l'équilibre visé reste fragile, comme le montre le cas de *Raidlight* : ce qui fonctionnait bien, au sein de cette entreprise, sur un marché maîtrisé (textile et portage) a été affaibli lors de la diversification opérée vers un nouveau marché (chaussure).

Enfin, concernant la stratégie d'entreprise, les approches en termes d'effectuation fournissent des pistes stimulantes, cohérentes avec les analyses produites. Elles relèguent au second plan la planification, basée sur des objectifs généraux à atteindre, et privilégient la co-construction pour s'adapter aux contingences, à partir des moyens à disposition[21]. Cette démarche itérative propre aux PME est adaptée

---

[18] Nooteboom, B. (1999). Innovation and inter-firm linkages: new implications for policy. *Research Policy*, 28, 8, 793-805.

[19] McNamara, P. et Baden-Fuller, C. (1999). Lessons from the Celltech case: balancing knowledge exploration and exploitation in organizational renewal. *British Journal of Management*, 10, 4, 291–307.

[20] Gibson, C.B. et Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 2, 209–226.

[21] Jacquemin, A., Lesage , X. et Ronteau, S. (2014). Le comportement de l'entrepreneur : démarche causale, bricolage ou effectuation ? In G. Lecointre (dir.) *Le grand livre de l'économie PME*, Gualino, 107-129.

aux situations de doute ou d'incertitude, quand un raisonnement planificateur classique risque de faire échouer un projet, ou d'empêcher de saisir une opportunité. Cette démarche moins concurrentielle que partenariale se base notamment sur l'enchâssement social de l'entrepreneur, pour trouver financeurs, clients, distributeurs, etc.[22] Elle rend nécessaire la rencontre d'autres acteurs (pourvoyeurs de ressources), auxquels il faut parler du projet pour les convaincre de participer, quitte à redéfinir les buts possibles. Elle dépasse en cela le « bricolage » (solutionner avec « les moyens du bord »), mais une telle piste managériale implique une ouverture aux autres que beaucoup interprètent comme un risque de dépossession. Elle représente d'autre part l'inconvénient d'être l'apanage d'entrepreneurs expérimentés, ayant déjà connu plusieurs succès, mais aussi l'échec. Ce dernier constituant une issue fréquente des projets d'innovation, il importe de bien mesurer les ressources engagées et d'anticiper les potentielles pertes, de manière à laisser la porte ouverte au rebond si de nouvelles opportunités venaient à émerger. Plus largement, une innovation inaboutie gagne à être considérée non comme un échec, mais comme une étape préalable à la réussite, grâce aux apprentissages permis[23].

[22] Liarte, S. et Delacour, H. (2014). L'approche effectuale : une nouvelle façon de penser la décision stratégique dans la PME. In G. Lecointre (dir.) *Le grand livre de l'économie PME*, Gualino, 499-513.
[23] Van de Ven, A., Polley, D., Garud, R. et Venkataraman, S. (1999). *The Innovation Journey.* New York: Oxford University Press.