



HAL
open science

Crowdsourcing pour innover : proposition d'un modèle d'adoption, le cas de Raidlight

Emilie Ruiz

► **To cite this version:**

Emilie Ruiz. Crowdsourcing pour innover : proposition d'un modèle d'adoption, le cas de Raidlight. *Gestion 2000*, 2016, 33 (4), pp.31 - 57. 10.3917/g2000.333.0031 . halshs-01630448

HAL Id: halshs-01630448

<https://shs.hal.science/halshs-01630448>

Submitted on 14 Nov 2017

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.

Crowdsourcing pour innover : proposition d'un modèle d'adoption, le cas de Raidlight.

Emilie Ruiz

IREGE, Université Savoie Mont Blanc

emilie.ruiz@univ-smb.fr

Résumé

Le crowdsourcing (CS) pour innover consiste à externaliser une tâche complexe ou créative à un vaste ensemble d'individus via un appel ouvert sur Internet. Plusieurs recherches ont souligné des avantages et des difficultés à l'adoption du CS pour innover sans pour autant tenir compte des différentes phases d'adoption, alors que certains facteurs peuvent apparaître ou évoluer en cours de processus. A travers l'étude longitudinale et approfondie de la démarche d'adoption de l'entreprise Raidlight, PME rhônalpine spécialisée dans la conception, le développement et la vente de matériel sportif, nous identifions trois grandes catégories de facteurs (culturelle, organisationnelle et liée aux connaissances) que nous mettons en relation avec les différentes phases du processus d'adoption du CS pour innover et proposons un modèle. Dans le cas de Raidlight, il s'avère que l'identité et la culture ouverte de l'entreprise l'ont tout particulièrement décidé à adopter ce type d'activité. La création et le pilotage d'une communauté, le *Team*, et l'intégration du dispositif à son *business model* lui ont ensuite permis de traverser la phase de développement. Enfin, il apparaît que la maturité du dispositif, bien qu'influencée par les facteurs précédemment identifiés, est marquée par la capacité de l'entreprise à absorber les connaissances des membres du *Team*. Nos résultats soulignent que les facteurs à l'adoption sont interdépendants et suivent une logique cumulative.

Mots-clés : crowdsourcing pour innover, facteurs d'influence, modèle d'adoption.

Crowdsourcing pour innover : proposition d'un modèle d'adoption, le cas de Raidlight

Introduction

Depuis plusieurs années, le courant de l'innovation ouverte suggère aux entreprises d'ouvrir leur processus d'innovation à des parties prenantes externes (firmes, laboratoires et clients) dans le but d'acquérir de nouvelles idées et ressources (Chesbrough, 2003). Dans cette optique, Busarovs (2011) identifie le CS comme une activité permettant aux entreprises d'innover avec leurs clients, utilisateurs et plus largement la foule. Le CS consiste pour une entreprise ou une institution à externaliser une tâche à un vaste ensemble d'individus *a priori* anonymes (Howe, 2006 : 15), par le biais d'un appel le plus souvent ouvert et flexible (Estellés-Arolas et González-Ladrón-de-Guevara, 2012) sur Internet (Lebraty, 2009).

La littérature portant sur le CS s'est principalement attachée à définir le concept (Lebraty, 2009 ; Estellés-Arolas et González-Ladrón-de-Guevara, 2012 ; Schenk et Guittard, 2012), identifier ses avantages et limites (Schenk et Guittard, 2012 ; Afuah et Tucci, 2012), proposer diverses taxonomies (Schenk et Guittard, 2012 ; Nakatsu et al., 2014) ou encore identifier les motivations de la foule (Schenk et Guittard, 2012 ; Renault, 2014) et des entreprises (Di Gangi et Wasko, 2009 ; Thuan et al., 2015) à son adoption.

Toutefois, à l'exception de certains cas emblématiques tels que Connect + Develop de Procter & Gamble ou IdeaStorm de Dell, la littérature propose peu d'études empiriques portant sur les activités de CS pour innover (Pénin et Burger-Helmchen, 2012), alors que ce type d'activités semble poser des problèmes majeurs limitant à la fois son adoption et son intégration comme une activité d'innovation à part entière (Bartl et al., 2012 ; Lobre et Lebraty, 2012 ; Pénin et Burger-Helmchen, 2012 ; Mahr et al., 2014). Or, bien que la littérature souligne l'intérêt d'adopter une activité de CS pour les entreprises (Bartl et al., 2012 ; Piezunka et Dahlander, 2015), il existe à notre connaissance peu de recherches identifiant les facteurs d'influence à

l'adoption de ces activités (Di Gangi et Wasko, 2009 ; Thuan et al., 2015), malgré l'enjeu économique qu'elles portent (Zhao et Zhu, 2014). Dans la lignée des travaux sur le processus d'adoption de nouvelles pratiques et capacités (Damanpour, 1991 ; Helfat et Peteraf, 2003), cet article propose d'identifier les facteurs qui influencent l'adoption du CS pour innover en tenant compte des différentes phases du processus d'adoption, durant lesquelles les facteurs peuvent évoluer (Damanpour et Schneider, 2006).

L'étude longitudinale et approfondie de Raidlight nous permet de mettre en évidence trois catégories de facteurs qui influencent les différentes étapes de l'adoption du CS pour innover. Il s'avère que la première étape, la décision d'adopter, est relative à des facteurs de type culturel (identité de l'organisation, implication des ressources humaines ou syndrome NIH¹ et support du *top management*). L'étape de développement apparait quant à elle majoritairement influencée par des facteurs de type organisationnel, liés à la coordination avec la foule, au contrôle et au pilotage de l'activité de CS pour innover et à son intégration dans l'organisation. Enfin, bien que l'étape de maturité dépende également des facteurs précédemment identifiés, la pérennisation du CS pour innover semble principalement influencée par des facteurs de type épistémique, relatifs à la gestion et à l'exploitation de connaissances externes et à la capacité d'absorption de ces connaissances.

Cet article est organisé en trois grandes parties. La première propose une revue de la littérature portant sur le CS pour innover et sur les modèles d'adoption. La seconde présente l'entreprise Raidlight ainsi que la méthodologie utilisée. Nous présentons dans une troisième partie les résultats de notre étude ainsi qu'un modèle articulant les facteurs d'influence identifiés avec les étapes du processus d'adoption. Enfin, nous discutons nos résultats et proposons des recommandations managériales pour les entreprises adoptant ou désireuses d'adopter une activité de CS pour innover.

¹ *Not Invented Here*. « Attitude négative face à la connaissance qui provient d'une source extérieure à l'institution. » (Lichtenthaler et Ernst, 2006 : 368)

1. Revue de littérature

1.1. Le CS pour innover

Le crowdsourcing est le fait, pour une entreprise ou une institution, d'externaliser une tâche à la foule, un vaste ensemble d'individus isolés et *a priori* anonymes (Lebraty, 2009 ; Schenk et Guittard, 2012), par le biais d'un appel ouvert (Howe, 2006). Pénin et al. (2013) identifient trois types de CS : le CS de tâches simples, c'est à dire l'externalisation de tâches simples et répétitives qui nécessitent peu de compétences, le CS de tâches créatives, reposant sur la capacité d'idéation de la foule et le CS de tâches complexes ou d'activités inventives, nécessitant des compétences rares. Ce dernier type de CS consiste « à *permettre à la foule de solutionner des problèmes parfois complexes et/ou créatifs* » (Pénin et Burger-Helmchen, 2012 : 102). Parmi ces différentes pratiques, Ruiz et al. (2015) proposent de distinguer les activités de CS pour innover des autres activités de CS.

Ces autres activités de CS se composent des activités de tâches simples et routinières et du CS de génération de contenu, dont le but est d'alimenter un stock de données. Dans ces deux cas, l'entreprise est dans l'optique d'externaliser une activité à grande échelle afin de réduire ses coûts, ne nécessitant pas de compétences particulières (Schenk et Guittard, 2012). A l'inverse, les activités de CS pour innover nécessitant des compétences rares et d'importants savoir-faire (Pénin et Burger-Helmchen, 2012 ; Schenk et Guittard, 2012), elles reposent moins sur une logique de coût. Il s'agit surtout pour les entreprises d'accéder à des ressources et compétences uniques (Afuah et Tucci, 2012 ; Piezunka et Dahlander, 2015).

Le CS pour innover consiste soit à faire entrer la foule dans son organisation et ses processus d'innovation pour générer de nouvelles idées (CS d'activités créatives : Pénin et Burger-Helmchen, 2012 ; Schenk et Guittard, 2012), soit à pousser un problème non résolu vers la foule (CS de résolution de problèmes complexes : Howe, 2006 ; Lebraty, 2009 ; Afuah et Tucci, 2012 ; Pénin et Burger-Helmchen, 2012 ; Schenk et Guittard, 2012). Dans ce cas,

l'entreprise peut faire appel à une plateforme d'intermédiation (Schenk et Guittard, 2012), lui permettant notamment de gérer les relations avec la foule et d'attirer plus de participants pour accéder à des compétences diversifiées (Terwiesch et Xu, 2008).

Tableau 1 – Synthèse des typologies de CS identifiées dans la littérature

	CS de tâches simples ou routinières	CS de création de contenu	CS de résolution de problèmes complexes	CS d'activités créatives
Objectif	Externaliser des tâches coûteuses et chronophages à un grand nombre d'individus	Générer du contenu, alimenter un stock de données	Résoudre un problème complexe	Générer de nouvelles idées, co-créer avec la foule
Exemple	CAPTCHA	Wikipédia	InnoCentive	Legos Ideas

Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons plus particulièrement aux activités de CS pour innover (CS de résolution de problèmes complexes et CS d'activités créatives) gérées en interne par les entreprises, qui concernent plus directement l'innovation et sont plus intrusives pour l'entreprise (Ruiz et al., 2015).

1.2. Quel modèle d'adoption pour les activités de CS pour innover ?

Adopter une activité de CS pour innover appelle l'entreprise à adopter de nouvelles pratiques managériales et comportementales (Chiu et al., 2014), mais également à développer de nouvelles capacités, notamment organisationnelles (Blohm et al., 2013).

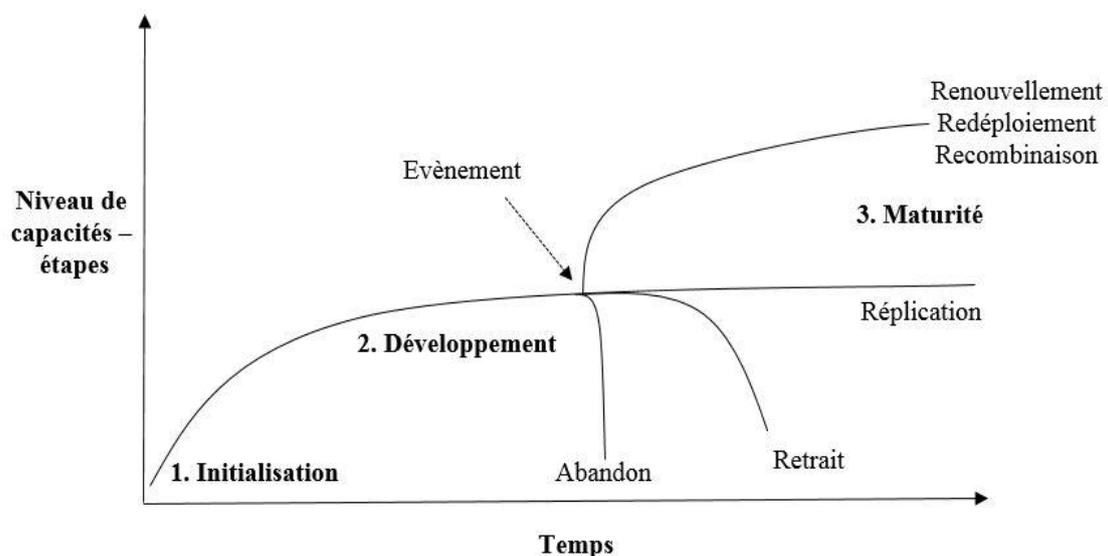
Damanpour (1991) et Damanpour et Schneider (2006) proposent un modèle d'adoption de nouvelles pratiques se déclinant en trois phases : une première phase de décision d'adopter, où l'entreprise fait le choix de recourir à la nouvelle pratique, une deuxième phase de mise en usage où elle l'implémente et une dernière phase de poursuite de l'usage, où il s'agit de pérenniser la nouvelle pratique. Ce modèle d'adoption présente une vision déterministe dans la mesure où le processus décrit est séquentiel et linéaire.

Helfat et Peteraf (2003) proposent quant à eux le modèle du cycle de vie des capacités, offrant une vision plus approfondie basée sur les différentes trajectoires que peut prendre l'évolution

des capacités, tout en suivant un même processus d'évolution en trois phases. Ils définissent les capacités organisationnelles comme « *la capacité d'une organisation à effectuer un ensemble de tâches coordonnées, en utilisant des ressources organisationnelles, dans le but d'atteindre un objectif précis* » (Helfat et Peteraf, 2003 : 999). Les auteurs proposent d'étudier le cycle de vie des capacités, qu'ils définissent comme un « schéma général » des capacités organisationnelles. Le cycle de vie se décompose ainsi : phase d'initialisation (un groupe d'individus organisé se réunit autour d'un objectif commun, entraînant la création d'une nouvelle capacité), phase de développement (la capacité se développe à travers la recherche d'alternatives viables, combinée à l'expérience accumulée au fil du temps), et phase de maturité (la capacité se maintient dans l'entreprise).

Dans ce modèle, l'évolution des capacités peut prendre six trajectoires différentes. Les deux premières impliquent la disparition de la capacité : il s'agit du retrait et du retranchement. Deux autres trajectoires, la réplication et le redéploiement, impliquent de dupliquer la capacité pour un nouvel espace ou un nouveau produit. Enfin, le renouvellement et la recombinaison traduisent une amélioration ou une combinaison de la capacité avec d'autres capacités de l'entreprise (Helfat et Peteraf, 2003).

Figure 1 : Cycle de vie de nouvelles capacités, d'après Helfat et Peteraf (2003)



Les rares travaux portant sur l'adoption du CS pour innover s'intéressent spécifiquement à la phase d'initialisation. Ainsi, dans une étude portant sur l'entreprise Dell et sa plateforme IdeaStorm, Di Gangi et Wasko (2009) indiquent que la décision d'adopter une activité de CS dépend de la capacité de l'entreprise à comprendre et répondre aux exigences de la foule. Dans une étude plus récente, Thuan et al. (2015) identifient une série de facteurs internes qui influencent spécifiquement la décision d'adopter une activité de CS : plateforme IT, ressources, expérience de l'entreprise, nature des tâches à externaliser etc.

La littérature suggère également d'autres facteurs influençant l'adoption du CS. En premier lieu, il apparaît que l'identité de l'entreprise (Pénin et Burger-Helmchen, 2012) et le manque d'implication de certaines fonctions de l'entreprise et du *top management* (Sieg et al., 2010 ; Bartl et al., 2012) jouent un rôle décisif dans la décision d'adopter ou non une activité de CS pour innover.

De plus, la littérature nous permet d'identifier des facteurs organisationnels comme ayant une influence sur l'adoption du CS pour innover. Il s'avère d'une part que les activités de CS pour innover demandent aux entreprises de nombreux efforts de coordination avec la foule (Di Gangi et Wasko, 2009 ; Sieg et al., 2010 ; Pénin et Burger-Helmchen, 2012 ; Heidenreich et al., 2014). La mise en œuvre des activités de CS pour innover appelle également à des modalités de pilotage inhabituelles (Di Gangi et Wasko, 2009 ; Pénin et Burger-Helmchen, 2012). En s'ouvrant à la foule, les entreprises cèdent une partie de leur contrôle aux contributeurs et doivent se préparer aux potentiels effets négatifs de cette perte de contrôle, notamment celui de prendre des directions imprévues et de devoir gérer l'incertitude que cela provoque (Pénin et Burger-Helmchen, 2012). Sur le plan organisationnel, l'adoption du CS pour innover pose aussi des problèmes d'intégration puisque les entreprises font face à la difficulté de combiner les activités de CS avec leurs capacités internes (Di Gangi et Wasko,

2009 ; Bartl et al., 2012 ; Blohm et al., 2013 ; Hienerth et al., 2014), nécessitant la migration des structures organisationnelles en place (Romero et Molina, 2011).

Enfin, il semble que des facteurs relatifs aux connaissances influencent l'adoption du CS pour innover. En adoptant une activité de CS, l'entreprise s'ouvre à des ressources et connaissances externes « gigantesques » (Pénin et Burger-Helmchen, 2012). L'entreprise doit donc développer des mécanismes de transfert (Mahr et al., 2014), notamment par le biais de capacités d'absorption (ACAP²) (Di Gangi et Wasko, 2009 ; Afuah et Tucci, 2012 ; Pénin et Burger-Helmchen, 2012 ; Blohm et al., 2013) pour pouvoir intégrer les connaissances externes issues des soumissions proposées par la foule. Cette capacité d'absorption s'avère longue et difficile à acquérir pour les entreprises (Pénin et Burger-Helmchen, 2012) qui ambitionnent de développer des capacités d'assimilation (Blohm et al., 2013).

La littérature sur le CS suggère également que les entreprises peuvent être influencées par différents facteurs en fonction de la phase d'adoption (Di Gangi et Wasko, 2009 ; Pénin et Burger-Helmchen, 2012 ; Ruiz et al., 2015 ; Thuan et al., 2015), sans préciser ni le détail des phases ni la nature des facteurs identifiés. Cependant, dans la mesure où certains facteurs peuvent apparaître ou évoluer au fur et à mesure de l'adoption, Helfat et Peteraf (2003) et Damanpour et Schneider (2006) indiquent l'importance d'étudier ce processus en tenant compte des différentes phases identifiées. Cela, combiné au manque de travaux permettant d'identifier les facteurs de succès et de performance relatifs à l'adoption des activités de CS (Zhao et Zhu, 2014), nous conduit à proposer une étude empirique permettant d'identifier ces facteurs et de mieux comprendre le processus d'adoption du CS pour innover. La partie suivante présente le cas emblématique de Raidlight.

² *Absorptive capacity*. « Aptitude d'une entreprise à reconnaître la pertinence d'une nouvelle information, à l'évaluer, l'assimiler et l'appliquer à des fins commerciales » (Cohen et Levinthal, 1990 : 128).

2. Contexte de la recherche et démarche méthodologique

2.1. Méthodologie de la recherche

L'adoption des activités de CS pour innover étant un phénomène nouveau et complexe, nous avons opté pour une méthodologie qualitative (Miles et Huberman, 2003) basée sur une étude de cas unique (Yin, 2013). Le choix d'un cas unique se justifie notamment par la sélection d'un cas exemplaire, de par son caractère inédit et révélateur, permettant de comprendre un phénomène rare (Yin, 2013). Notre choix s'est donc porté sur l'entreprise Raidlight, PME rhônalpine qui conçoit, produit et commercialise des équipements sportifs (textile, chaussures, matériel et accessoires) pour les sports dits *outdoor* (trail, course à pied, randonnée etc.). Outre le fait que l'adoption des activités de CS soit très peu étudiée, plusieurs critères nous ont poussé à sélectionner le cas de Raidlight :

- Créée en 1999 dans l'optique d'innover avec clients et pratiquants, l'entreprise Raidlight révèle aujourd'hui un cas mature, témoignant de l'expérience voire de l'expertise de l'entreprise à faire du CS pour innover et permettant d'étudier l'ensemble des phases du processus d'adoption, jusqu'à la phase de maturité.
- Bien que détentrice de nombreux prix d'innovation et régulièrement citée et mise en avant dans la presse, l'entreprise est reconnue comme un « cas d'école » mais n'a encore jamais fait l'objet d'une recherche scientifique.
- Enfin, l'accès au terrain nous a permis de recueillir des données riches. Il a été facilité par l'accueil favorable de son dirigeant, ce qui a également motivé notre choix d'étudier ce cas.

Comme recommandé par Yin (2013), nous utilisons la théorie afin de renforcer la validité externe de notre étude. Nous proposons ainsi à l'issue des résultats un modèle théorique basé sur les résultats observés et la littérature.

Notre recherche repose sur des données primaires et secondaires. Comme il s'agit d'un cas unique, nous avons veillé à diversifier les sources de données (Yin, 2013) afin d'en assurer la triangulation (Denzin, 1978). Le cas repose ainsi sur 11 entretiens semi-directifs, une observation participante³ accompagnée de la documentation liée aux projets d'innovation ainsi que des rapports, la consultation du site Internet (notamment sur la page du *Team* et de l'atelier de conception en ligne), des réseaux sociaux, d'articles de presse etc. Les données ont été recueillies sur une période de 2 ans, de 2014 à 2016, nous permettant de nous imprégner de l'entreprise et de son mode de fonctionnement, de son langage, de sa culture.

Les entretiens semi-directifs sont basés sur un guide d'entretien⁴ nous ayant permis d'identifier les différents facteurs exerçant une influence sur l'adoption du CS pour innover selon les étapes du processus. Le guide d'entretien a permis d'identifier et d'articuler les différentes phases d'adoption du CS chez Raidlight et de catégoriser les facteurs agissant sur ces phases en utilisant une première grille de lecture, celle suggérée par la littérature (facteurs culturels, organisationnels et liés aux connaissances). A l'exception d'un entretien mené par téléphone, tous les entretiens, d'une durée moyenne d'une heure, ont été menés en face à face. Ils ont tous été intégralement retranscrits.

Tableau 2 : Profils des interviewés

Date	Profil des interlocuteurs
Juin 2014	Dirigeant
Juillet 2015	Dirigeant
Octobre 2015	Dirigeant
Octobre 2015	Community manager
Octobre 2015	Chef de produit
Janvier 2016	Community manager
Janvier 2016	Chef de produit
Janvier 2016	Designer
Janvier 2016	Responsable qualité
Mars 2016	Responsable pôle communication et marketing
Mars 2016	Responsable marketing export

³ Voir annexe 1, p.29

⁴ Voir annexe 2, p.29

Pour traiter l'ensemble des données recueillies, nous avons utilisé la méthode du codage thématique en veillant à respecter le processus de traitement recommandé par Miles et Huberman (2003) : condensation des données (par le codage thématique réalisé avec NVivo, où verbatim et autres notes ont été découpés en unités d'analyse, ici en catégories de facteurs⁵), présentation, puis vérification des données pour en tirer des conclusions. Afin de renforcer la validité interne de notre étude, nous avons veillé à présenter ces informations et à échanger régulièrement avec les personnes interrogées.

2.2. Présentation de Raidlight

Créée en 1999 par un ingénieur textile passionné de sport, l'entreprise Raidlight a démarré avec un catalogue de 10 produits innovants, issus de plusieurs années de pratique et d'expérience sportive du dirigeant. En pleine croissance depuis sa création, la société ne cesse de se développer, comptant aujourd'hui 53 salariés. Si tous les salariés ne sont pas des sportifs de haut niveau ou pratiquants réguliers, ils partagent tous les valeurs du *trail* et de l'entreprise (innovation, audace, éco-responsabilité et valeurs humaines). Située au pied d'une station de *trail* à Saint Pierre de Chartreuse (Rhône-Alpes) dans un environnement propice à la pratique sportive, Raidlight commercialise ses produits par l'intermédiaire d'un site Internet dédié accompagné d'un réseau de plus de 750 magasins spécialisés en France et à l'export.

Afin de se différencier de ses concurrents, de grandes entreprises et marques internationales pour la plupart, Raidlight innove constamment. L'entreprise doit également s'adapter à son secteur d'activité avec la contrainte d'avoir des produits ergonomiques afin que l'équipement sportif soit un soutien aux pratiquants. Ainsi, avec des produits légers et fonctionnels, Raidlight s'adresse tant aux sportifs de haut niveau qu'au grand public. Pour se différencier davantage, Raidlight a également développé une expertise en matière de « R&D

⁵ Voir annexe 3, p.30

collaborative », en permettant à ses utilisateurs ou toute autre personne extérieure à l'entreprise de s'impliquer à tous les niveaux de sa chaîne de valeur.

En amont de la production, Raidlight propose à ses clients, pratiquants de sports *outdoor* ou à toute autre personne qui le souhaite de co-concevoir des produits. Ces derniers peuvent venir dans les locaux de l'entreprise (la R&D étant ouverte au public) ou passer par le site de l'entreprise (une partie du site Internet étant dédiée à l'atelier de conception en ligne) pour lui soumettre des idées répondant à un thème précis ou de manière spontanée. L'entreprise soumet régulièrement des thèmes un peu plus spécifiques mais relativement ouverts (par exemple « s'hydrater sans contraintes ») sur lesquels elle sollicite l'avis de la foule sur son site Internet. Pour participer et soumettre des idées, les participants doivent s'inscrire sur le *Team*, la communauté de l'entreprise « ouverte à tous ». Dans le cas de Raidlight, la foule sollicitée est exclusivement composée d'individus, mais reste toutefois très diversifiée, tant en matière de pratiques sportives (de débutants à athlètes de haut niveau), de catégories socioprofessionnelles, que d'âge. Le *Team* compte aujourd'hui plus de 10000 membres, parmi lesquels 50% sont actifs. Raidlight attire ainsi une foule variée qui partage un intérêt commun pour les sports *outdoor*. Les appels ouverts sont systématiquement diffusés sur Internet (réseaux sociaux et site Internet de l'entreprise) et parfois relayés sur les événements sportifs auxquels participe Raidlight.

Concernant la R&D collaborative, la foule peut solliciter l'entreprise, qui examine par la suite les idées reçues. Le processus se déroule en trois étapes :

- Proposition : les individus sont invités à proposer leurs idées concernant l'un des thèmes soumis par l'entreprise ou de manière spontanée dans la « boîte à outils ».
- Votes : les autres membres du *Team* prennent connaissance des idées soumises. Ils peuvent réagir autour de ces idées, les commenter et interagir entre eux.

- Production : Raidlight analyse les idées reçues. Après en avoir pris connaissance, l'entreprise réalise un travail en interne pour évaluer et valider le potentiel des idées. Pour les idées jugées pertinentes, l'entreprise va plus loin et les intègre par la suite au processus d'innovation classique. Elle réalise des études de faisabilité et autres tests techniques afin de voir s'il est possible de développer et commercialiser un produit.

Si une idée est sélectionnée, son instigateur se verra remettre une rétribution non financière, en fonction de sa contribution : gain de « kilomètres » de fidélité à utiliser au magasin ou sur Internet, mise en avant du contributeur sur le produit (nom inscrit sur le produit) etc.

Au sein des locaux de Raidlight, les pratiquants ont également la possibilité de venir tester les produits et prototypes de la marque. Une cinquantaine de produits est disponible au sein du magasin pour ces tests. Les utilisateurs peuvent ainsi emprunter et tester gratuitement les produits sur place (une salle de sport et des douches sont mises à leur disposition) ou dans le massif de la Chartreuse. En contrepartie, ils sont invités à remplir un questionnaire visant à améliorer le produit. Les utilisateurs sont également amenés à faire leurs retours sur les produits par le biais d'Internet (forum, réseaux sociaux), permettant à Raidlight de poursuivre sa stratégie de R&D collaborative en aval.

3. Résultats

L'étude du cas de Raidlight nous permet d'identifier trois grandes catégories de facteurs exerçant une influence sur l'ensemble du processus d'adoption des activités de CS pour innover : les facteurs culturels, organisationnels et épistémiques. Nos résultats permettent plus particulièrement d'articuler l'influence de ces facteurs avec les étapes du processus d'adoption d'une activité de CS pour innover.

3.1. Initialisation : l'influence des facteurs culturels sur la décision d'adopter une activité de CS pour innover

Lors de sa création en 1999, Raidlight avait déjà dans l'idée de travailler en étroite relation avec les pratiquants. A l'époque, son dirigeant ne se satisfait pas des produits proposés sur le marché. Lui-même étant passionné et pratiquant de sports *outdoor* et de *trail*, il commence alors à améliorer certains produits au vu de son expérience avant de créer son entreprise.

« Ces produits, je les avais tous les jours sous les yeux pour d'autres clients. Associé à ma passion pour la course et la montagne, j'ai eu envie de modifier ces produits. Donc j'ai commencé à faire des prototypes. » (Dirigeant)

Le dirigeant de Raidlight ayant lui-même été à l'origine d'idées ou d'améliorations de produits consacrés à la pratique du *trail*, il a ainsi fondé son entreprise sur des valeurs d'ouverture, d'innovation et de collaboration. Cela, combiné à sa passion pour ces sports, a permis à Raidlight de se construire une identité propice à l'adoption du CS pour innover.

« Le fait que les pratiquants nous aient toujours aidé à la conception, c'est quelque chose qui est naturellement venu dès le début. » (Dirigeant)

De cette identité organisationnelle émane également une forte culture d'entreprise. Afin d'être au plus près des pratiquants de sports *outdoor* et de sa communauté, le dirigeant de Raidlight a opté dès le début pour une forte proximité entre ses salariés et ses parties prenantes externes. Cela passe par exemple par une forte transparence organisationnelle (l'ensemble de l'organigramme et de tous les contacts sont disponibles dans le catalogue et sur Internet), une proximité virtuelle et réelle (avec, outre des échanges quotidiens entre salariés de Raidlight et membres du *Team*, l'organisation d'évènements sur le terrain tels que des apéritifs) et un état d'esprit collaboratif et amical cohérent avec les valeurs véhiculées par le sport.

« Les gens connaissent Raidlight avec cette proximité. Dans le catalogue on a toujours mis les photos des collaborateurs et leur mail personnel, pas de contact@. Du coup, si les gens avaient des idées, c'était naturel d'envoyer un mail. » (Dirigeant)

Afin d'entretenir cette culture d'entreprise propice aux activités de CS pour innover, le dirigeant de Raidlight prête aujourd'hui encore une grande attention au recrutement de ses

salariés qui doivent parfaitement s'intégrer à cette culture d'entreprise. Bien que tous les postes ne soient pas directement affectés par cette stratégie, travailler chez Raidlight nécessite des compétences pluridisciplinaires et de la flexibilité au niveau du poste de travail pour pouvoir échanger avec les pratiquants lors de tests ou remplacer des collègues en congés. Les salariés doivent ainsi s'adapter à ce nouveau mode de travail collaboratif tant en interne qu'en externe.

« Pour travailler chez Raidlight, il faut un certain état d'esprit, on doit tous être compatibles avec la culture Raidlight. Même s'il n'y a que trois fonctions constamment nécessaires à la gestion de cette stratégie, nous sommes tous au moins indirectement concernés. » (Responsable marketing export)

En étant vigilant sur ses recrutements, le dirigeant de Raidlight veille ainsi à s'entourer de salariés en accord avec les valeurs de l'entreprise, qui respectent les processus de travail avec la foule, notamment en matière de R&D collaborative. Consciente de l'importance de l'implication de tous pour favoriser l'adoption du CS pour innover, l'entreprise cherche à éviter le syndrome NIH.

« Tout le monde ne court pas mais il y a au moins une sensibilité pour le sport. Tu peux mieux comprendre et être empathique avec le pratiquant... donc on évite beaucoup le syndrome NIH avec ça (...). » (Community manager)

L'identité culturelle de Raidlight, le support de son dirigeant à encourager cette stratégie de CS pour innover ainsi que l'implication des salariés ont donc une forte influence sur l'adoption du CS pour innover. L'ensemble de ces facteurs culturels a influencé la création de Raidlight en 1999 mais également en 2008, lors de la création du *Team*, communauté de l'entreprise, ayant permis de formaliser encore plus cette stratégie.

« En 2008, on a créé un site Internet pour que ce soit plus organisé et structuré. On a créé un Team ouvert à tous (...) on a voulu remettre les ingrédients qui ont fait Raidlight. » (Dirigeant)

Si le support du *top management* est, dans le cas de Raidlight, sans relâche, certains salariés peuvent au départ être déroutés par cette culture de R&D collaborative. Il s'avère toutefois que plus le développement de l'activité avance dans le temps, plus l'entreprise est en mesure

de s'appuyer sur des collaborateurs internes convaincus des bénéfices pour l'entreprise qui intègrent petit à petit la manière dont elle fonctionne.

« C'est intéressant de travailler ici. Par contre, ça demande plus d'implication. Je suis là depuis peu et c'est une organisation très différente de ce que j'ai connu avant, mais jour après jour je m'y habitue et j'y prends goût ! » (Designer)

Ainsi, lors de cette première étape d'initialisation, on constate chez Raidlight que ce sont des facteurs culturels, et plus particulièrement son identité centrée sur la collaboration avec les pratiquants et l'implication du *top management*, qui l'ont incitée à adopter une activité de CS pour innover. Bien que ces facteurs, notamment à travers la forte implication des salariés, continuent d'influencer la suite du processus d'adoption du CS pour innover, il semble que leur influence soit par la suite moins prédominante alors qu'ils ont été déterminants lors de la création de l'entreprise.

3.2. Développement : l'influence des facteurs organisationnels sur la mise en usage du CS pour innover

Si des facteurs internes de type culturel influencent l'adoption du CS pour innover, ce type d'activités sous-entend également des relations avec la foule. La R&D collaborative implique en effet Raidlight dans des interactions fréquentes et régulières avec les pratiquants et le *Team*, requérant de nombreux efforts de coordination. Dans la mesure où Raidlight a créé une communauté, ces échanges ne peuvent se limiter à une interaction unique. En outre, comme il est rare que l'entreprise récupère des idées abouties, de multiples échanges avec les pratiquants sont nécessaires. Cela a amené Raidlight à mettre en place des liens personnalisés avec la foule pour soutenir le développement de l'activité de CS.

« On a un noyau dur parmi les membres du Team, je les connais, je vois bien qui ils sont et inversement. » (Community manager)

Les membres du *Team* et autres pratiquants partagent une passion commune pour les sports *outdoor*. Si la diversité de la foule n'empêche pas l'émulation et l'implication de nombreux

individus autour d'un même sujet, il s'avère néanmoins que la foule n'a pas les mêmes codes et le même langage que l'entreprise, qui a donc dû s'adapter pour s'intégrer au *Team*.

« Au sein du Team, il y a des valeurs, il y a des choses que les gens partagent avec d'autres membres, des situations qu'ils ont vécues ensemble, il y a même un jargon spécifique. Il a fallu s'insérer dans tout ça. » (Community Manager)

Ces interactions structurées peuvent aujourd'hui encore générer des coûts de transaction élevés, dans la mesure où Raidlight fait face à de nombreuses sollicitations lorsqu'elle propose un thème sur le *Team* ou recueille des idées de manière spontanée.

« On peut en recevoir plusieurs centaines [des idées] sur un seul thème ou bien plus de suggestions encore que l'on va devoir étudier. » (Dirigeant)

En s'ouvrant à la foule, Raidlight accède à une vaste réserve de ressources humaines sans pour autant l'employer. L'entreprise fait par exemple appel aux membres du *Team* les plus actifs pour agir en tant qu'ambassadeurs, leur déléguant ainsi certaines tâches. D'autres membres supportent parfois l'entreprise pour répondre aux questions posées sur le forum.

« On a des membres actifs qui aident sur le forum et on a même des ambassadeurs. Ce sont des membres du Team qui vivent dans une région de France et qui vont organiser des événements. » (Community manager)

En faisant appel à ces ambassadeurs, Raidlight a ainsi cédé une partie de son contrôle à la foule, ce qui nécessite une certaine vigilance. Si, en mobilisant des ambassadeurs ou membres actifs du *Team*, Raidlight renforce sa capacité de coordination avec sa communauté et ses pratiquants, l'entreprise a dû veiller à ce que certaines dérives ne se produisent pas.

« Ça demande de la surveillance (...) pour s'assurer qu'ils ne disent pas de bêtises. Il y en a qui s'attribuent trop la marque, qui veulent répondre à notre place, qui diffusent des informations sans savoir, mais ça ne part pas d'une mauvaise intention. » (Responsable communication et marketing)

D'une manière plus générale, s'ouvrir aux contributeurs, par exemple à travers la possibilité de voter pour élire la contribution la plus pertinente, peut également demander une certaine vigilance. Si cela permet à Raidlight de laisser la foule faire le tri parmi les idées soumises, la présence de la *community manager* évite là encore certaines dérives, dont notamment

l'éventualité que la foule ne se sente pas écoutée si l'entreprise ne suit pas ses idées. Cela lui demande ainsi une transparence accrue et une communication claire.

« Les autres peuvent voter pour les idées. J'interviens très peu, ça permet de voir finalement comment les gens s'approprient les idées avec leur expérience. Si on n'est pas d'accord avec leur idée, on leur explique. Il faut être carré et garder la main, sans chercher d'excuses. » (Community manager)

Enfin, outre des facteurs liés à la coordination avec la foule, le cas de Raidlight indique que l'adoption d'une activité de CS pour innover peut conduire à une migration des structures organisationnelles en place. Bien que la stratégie de Raidlight repose, depuis sa création, sur le principe même de CS pour innover, son historique montre que l'entreprise a évolué pas à pas lors de l'étape de développement et formalisé sa stratégie par des évolutions marquantes, telles que la création du *Team* en 2008. Si Raidlight semble aujourd'hui avoir parfaitement trouvé son organisation vis-à-vis du CS pour innover, la question de la taille d'entreprise pose toutefois des questions relatives à cette organisation.

« Aujourd'hui, on est une PME (...) c'est nous qui nous adaptons à la foule, pas l'inverse ! On peut le faire aussi bien car on est une PME. Comment ça se passera quand on aura grandi ? Je ne sais pas... » (Responsable communication et marketing)

L'ensemble des facteurs de type organisationnel (coordination avec la foule, pilotage et contrôle de l'activité, intégration de l'activité à l'organisation de l'entreprise) influence l'adoption d'une activité de CS pour innover à partir de la phase de développement, puisque lors de la première phase d'initialisation, l'entreprise n'est pas concrètement confrontée à la mise en œuvre de l'activité. En outre, dans la mesure où ces facteurs portent majoritairement sur les relations spécifiques qu'entretiennent les entreprises avec la foule, ils semblent avoir une influence plus importante sur cette seconde phase de développement. Le cas de Raidlight semble indiquer que plus l'entreprise avance dans le temps, plus elle réussit à limiter certaines barrières inhérentes aux dimensions organisationnelles, notamment grâce à des effets d'apprentissage permettant aux salariés de parfaitement intégrer le CS pour innover aux processus de travail, de mieux gérer les relations avec le *Team* etc.

Au stade de développement, bien que les facteurs culturels aient toujours une certaine influence, les facteurs organisationnels sont les plus importants chez Raidlight. Dans la mesure où l'entreprise commence à mettre en œuvre le CS pour innover lors de la phase de développement, elle gère de premiers échanges avec la foule et interagit avec cette dernière pour la première fois. Même si des facteurs liés aux connaissances peuvent apparaître, l'entreprise débutant la mise en usage du CS pour innover, elle fait majoritairement face à des facteurs de type organisationnel, notamment liés à la coordination avec la foule et à l'intégration du CS pour innover dans l'entreprise.

3.3. Maturité : l'influence des facteurs épistémiques sur la pérennisation du CS pour innover

Le cas de Raidlight met en évidence une dernière catégorie de facteurs influençant le processus d'adoption du CS pour innover : les facteurs épistémiques, liés aux connaissances. Bien que sa stratégie soit basée sur l'innovation avec la foule, il apparaît en premier lieu que des difficultés à gérer les idées et les connaissances issues des sollicitations de la foule poussent l'entreprise à développer de nouvelles capacités dans le temps.

« Je ne suis pas là depuis longtemps mais visiblement, avec le temps et l'organisation, on apprend à repérer les bonnes idées. » (Designer)

En outre, l'entreprise ne dispose pas de mécanismes ou de processus spécifiques concernant la gestion des idées reçues. Elles sont plutôt gérées au fur et à mesure en fonction de ce que Raidlight reçoit. Comme l'entreprise a un fort degré d'ouverture à la foule, elle ne peut pas faire de prévisions quant aux sollicitations qu'elle recevra. En laissant à la foule de multiples occasions de soumettre des idées ou suggestions d'amélioration, il s'avère difficile de gérer ces sollicitations.

« Il faut filtrer une grosse masse d'informations, qu'on ne maîtrise pas tout le temps : on ne peut pas prévoir ce que l'on va recevoir, quand on va le recevoir, sur quoi on travaillera à ce moment-là etc. » (Responsable marketing et communication)

Outre ces difficultés de gestion de connaissances externes, l'entreprise utilise aujourd'hui une méthode de tri manuelle qui demande à la *community manager* des efforts supplémentaires pour recueillir les sollicitations de la foule.

« En matière de gestion des idées reçues, je ne vais pas aller jusqu'à dire que c'est du bricolage mais c'est très manuel. » (Community manager)

Si le rôle de la *community manager* se limite seulement à compiler ces sollicitations, il existe également des difficultés d'évaluation. Cela est d'autant plus fort qu'il existe un écart entre le niveau de connaissances de Raidlight et celui de la foule, nécessitant des efforts supplémentaires de la part de l'entreprise.

« (...) on reçoit parfois une bouillie complexe avec plein de choses. Des fois il y a des choses qui tiennent en 3 mots. » (Dirigeant)

Pour pallier ces difficultés, Raidlight veille en amont à ce que le choix et la formulation des thèmes qu'elle soumet à la foule soient les plus clairs possible. La pratique des sports *outdoor* par le dirigeant et certains salariés aide notamment l'entreprise à proposer des thèmes relativement pertinents pour le *Team*, lui évitant ainsi de recevoir trop de sollicitations hors-sujet et facilitant ainsi l'évaluation des idées.

« On demande aux gens des idées qui rentrent dans une catégorie de produit. Ça nous permet de nous conforter sur le fait qu'il y a de la demande. On comprend aussi mieux ce que les gens attendent de nous (...) si on ouvre trop on va trouver à boire et à manger. » (Chef de produit)

Malgré ces précautions, l'entreprise est amenée à gérer de nombreuses idées de qualité variable. Cela rend l'évaluation des sollicitations de la foule d'autant plus chronophage et augmente considérablement les coûts de coordination de l'entreprise, qui se doit d'effectuer un tri minutieux.

« Ça nous demande beaucoup d'efforts de tri, car sur 100 idées, il n'y en aura peut-être que 5 qui vont nous intéresser, ou 5 réalisables ou opérationnelles. Donc ça nous demande un immense travail de tri. » (Responsable marketing communication)

Les difficultés précédemment identifiées pour gérer ou évaluer les idées soumises ont également des conséquences sur l'exploitation des connaissances de la foule. Bien qu'un

minimum structurés, les processus de l'entreprise en matière d'organisation restent relativement souples. Si cela lui permet de pouvoir intégrer les connaissances issues des sollicitations de la foule aux processus d'innovation de l'entreprise avec flexibilité, cela implique également des efforts d'exploitation de la part des salariés.

« C'est bien de lire les tableaux avec les idées intéressantes... mais si on les referme ou qu'on referme le mail juste derrière, ça ne sert à rien. Il faut intégrer ces idées à notre travail. » (Responsable qualité)

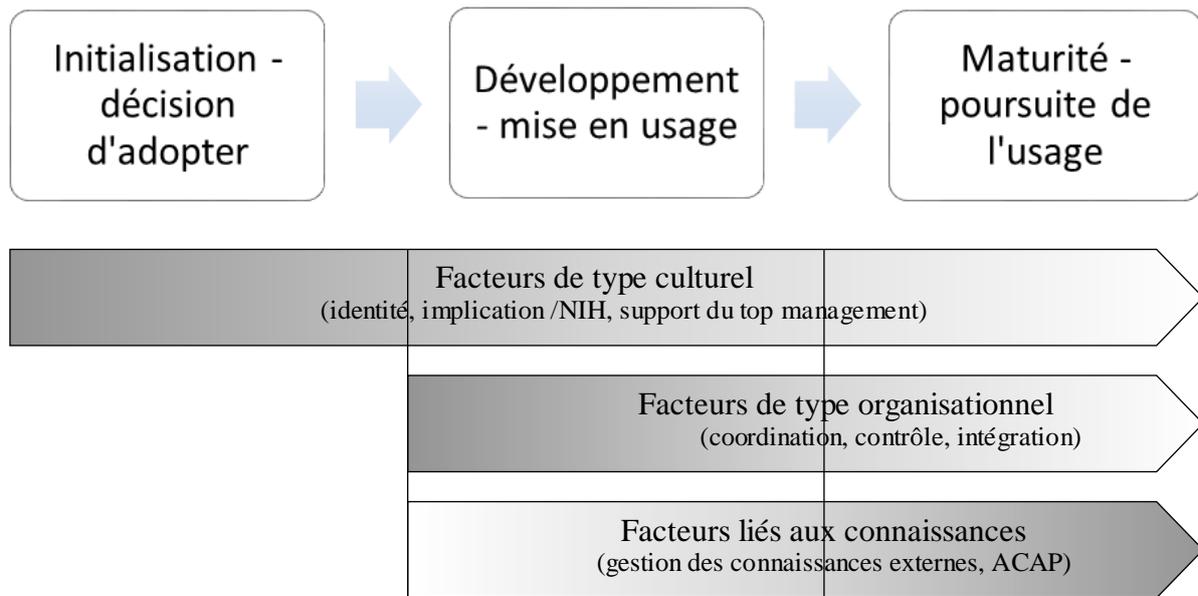
Outre une forte implication nécessaire de la part des ressources humaines pour intégrer les idées de la foule au processus d'innovation, disposer de compétences techniques solides s'avère être un autre prérequis pour développer les capacités d'absorption nécessaires.

« Pour innover avec les pratiquants, il faut des techniciens qui soient capables de transformer l'idée en réalité. » (Dirigeant)

Dans l'ensemble, il semble que cette capacité soit difficile et longue à acquérir. Même dans le cas de Raidlight, particulièrement emblématique, certains facteurs liés aux connaissances jouent comme des barrières, ralentissant ainsi le développement de capacités d'absorption. La maturité de Raidlight semble toutefois indiquer que des effets temporels et d'apprentissage soutiennent là-encore le développement de capacités d'absorption, expliquant en partie la pérennisation de l'activité de CS pour innover dans l'entreprise en phase de maturité.

A ce stade, il apparaît que l'entreprise, par le biais de l'apprentissage, maîtrise plus facilement les dimensions organisationnelles. Même si, au même titre que les facteurs culturels, ces dimensions ont une influence importante sur l'adoption du CS pour innover, il apparaît que cette dernière phase soit particulièrement influencée par des facteurs épistémiques, inhérents au développement de capacités d'absorption, plus longues et difficiles à acquérir.

Figure 2 : proposition d'un modèle d'adoption du CS pour innover



Intensité de l'influence des facteurs : ■ + □ -

L'étude de Raidlight nous permet ainsi d'identifier trois grandes catégories de facteurs qui influencent le processus d'adoption d'une activité de CS pour innover. Les facteurs de type culturel (identité de l'entreprise, implication des salariés et support du *top management*) influencent tout particulièrement la phase d'initialisation puis restent très prégnants. Les facteurs organisationnels (coordination avec la foule, pilotage de l'activité et intégration à l'organisation de l'entreprise) sont quant à eux très présents lors de la phase de développement et, dans une moindre mesure, lors de la phase de maturité. Enfin, les facteurs liés aux connaissances (gestion et exploitation des connaissances externes et développement de capacités d'absorption) sont présents dans les deux dernières phases du processus d'adoption mais semblent décisifs pour pérenniser le CS pour innover dans l'entreprise.

4. Discussion

Dans la lignée des préconisations de Zhao et Zhu (2014) sur la nécessité d'identifier des facteurs exerçant une influence sur l'adoption du CS, nos travaux présentent plusieurs contributions. Tout d'abord, l'analyse des facteurs en fonction des différentes phases du processus d'adoption permet d'étendre la littérature qui reste pour l'essentiel focalisée sur la

phase d'initialisation. Bien que la littérature (Di Gangi et Wasko, 2009 ; Thuan et al., 2015) indique que la décision d'adopter une activité de CS dépend de facteurs internes (tels que l'acceptation de l'activité par les managers, les ressources financières et humaines etc.), nos résultats soulignent que les facteurs de type culturel exercent, comme l'indiquent Poot et al. (2009) et Chiaroni et al. (2011), une influence sur la phase de décision, mais également sur l'ensemble du processus. Notre analyse par phases apporte ainsi un point de vue inédit quant à l'adoption du CS pour innover.

De plus, en soulignant que les facteurs liés aux connaissances influencent plus particulièrement la phase de maturité, notre modèle permet de mieux comprendre la pérennisation de l'activité de CS au sein de l'entreprise. En s'ouvrant à la foule, l'entreprise s'éloigne potentiellement de ses connaissances de base (*local search*) pour acquérir des connaissances distantes (*distant search*), souvent nécessaires à la résolution de problèmes complexes (Afuah et Tucci, 2012). Toutefois, lorsqu'elle s'adresse à la foule, l'entreprise prête prioritairement attention aux connaissances qui lui sont familières (Cyert et March, 1963), filtrant ainsi les connaissances distantes initialement recherchées (Piezunka et Dahlander, 2015). Ces facteurs liés à la nature de la connaissance requièrent des efforts importants de la part de l'entreprise pour prêter attention aux connaissances distantes tout en ne se laissant pas submerger par le phénomène de *crowding*, c'est-à-dire par de trop nombreuses suggestions non pertinentes risquant de disperser l'entreprise au-delà de son domaine de connaissance (Piezunka et Dahlander, 2015). Ces risques de dispersion peuvent générer de nombreux cycles d'interaction avec la foule et ainsi augmenter les coûts de coordination et dans certains cas entraver la mise en œuvre de l'activité voire condamner sa pérennisation. Le développement de capacités d'absorption des connaissances de la foule semble donc indispensable pour que l'entreprise puisse pérenniser le CS pour innover.

D'un point de vue managérial, le cas de Raidlight nous permet d'identifier un certain nombre

de facteurs agissant comme des leviers sur lesquels les entreprises peuvent s'appuyer, pouvant agir dans certains cas comme des barrières qu'il conviendrait d'anticiper. Cette liste non exhaustive de facteurs nous permet de suggérer plusieurs recommandations à destination des entreprises adoptant ou désireuses d'adopter une activité de CS pour innover.

En premier lieu, le cas de Raidlight met en avant une certaine interdépendance entre les facteurs. Il apparaît que ce sont les facteurs culturels, agissant comme des leviers, qui ont par la suite permis à l'entreprise de s'appuyer sur des leviers organisationnels puis épistémiques, malgré les barrières que l'entreprise a su franchir. La passion du dirigeant pour le *trail*, son soutien au développement des relations avec les pratiquants, la culture d'ouverture de l'entreprise ont en effet permis à Raidlight d'initier l'adoption du CS. Par la suite, l'intégration de ce type d'activité dans les processus organisationnels, avec la création du *Team*, l'ouverture du centre de tests, le recrutement d'une *community manager* et l'organisation de l'évaluation des idées, ont facilité le développement du CS pour innover puis le développement de capacités d'absorption des connaissances de la foule. La proximité et la fréquence des échanges avec le *Team* lui donne en effet accès à une meilleure maîtrise des codes et du langage de la communauté et minimise ainsi les difficultés de transfert de connaissances pouvant entraver l'adoption du CS (Di Gangi et Wasko, 2009). Les entreprises qui adoptent ou désireuses d'adopter une activité de CS pour innover devraient ainsi anticiper d'éventuelles barrières ou leviers inhérents à ces types de facteurs tout en tenant compte de leur interdépendance pour éviter de faire face à des difficultés en cascade tout au long du processus d'adoption.

Combiné à l'interdépendance des facteurs, il nous semble également essentiel d'insister sur l'aspect cumulatif de ces derniers. Alors que certaines entreprises se focalisent principalement sur des problématiques organisationnelles, en s'inquiétant par exemple de ne pas attirer suffisamment de contributeurs (Füller et al., 2011) ou de positionner le CS pour innover dans

la « bonne » *business unit* avec les ressources humaines les plus pertinentes (Ebner et al., 2009), Raidlight a prioritairement conçu son modèle sur des bases culturelles solides lui permettant de transcender les barrières organisationnelles et épistémiques. Chez Raidlight, le fait de pouvoir s'appuyer sur les différents leviers précédemment identifiés lui a permis d'évoluer vers l'étape suivante, jusqu'à pérenniser sa stratégie basée sur le CS pour innover.

Toutefois, la question de la taille de l'entreprise se pose : une grande entreprise aura probablement plus de difficultés à initier une culture de l'ouverture et du dévoilement aussi prononcée que chez Raidlight. Cependant, il est important de souligner que malgré sa forte culture de collaboration avec ses pratiquants, l'entreprise fournit des efforts constants pour entretenir cette dernière et générer de nouveaux apprentissages. Aujourd'hui encore, elle porte par exemple une attention particulière au recrutement de collaborateurs passionnés qui pratiquent les sports *outdoor*. Aussi, nos résultats invitent les entreprises à prendre le temps de lever les barrières culturelles qu'elles pourraient rencontrer, notamment le fréquent syndrome NIH (Guittard et al., 2015, in Garrigos-Simon et al.), sous peine de faire face par la suite à de nombreuses barrières organisationnelles, comme le manque d'implication de ressources humaines provenant de différentes fonctions telles la R&D (Djelassi et Decoopman, 2013). Il en va de même pour la délicate transition entre les phases de développement et de maturité. Il semble que des leviers culturels (par l'implication des salariés) et surtout organisationnels (par une maîtrise de la coordination avec la foule et une intégration solide du CS pour innover dans l'entreprise) permettent à l'entreprise de développer des capacités d'absorption et ainsi pérenniser plus facilement la démarche.

Cette recherche n'est pas exempte de limites et suggère plusieurs pistes de réflexion pour de futurs travaux. Le cas de Raidlight, bien qu'emblématique, présente plusieurs spécificités qui traduisent la nécessité de reproduire l'étude dans d'autres contextes. En premier lieu, le caractère « extrême » du cas, dont la stratégie repose sur le CS pour innover, limite

l'influence de barrières culturelles. En outre, le fait d'étudier des produits « passion » implique là encore des facilités à s'appuyer sur des leviers organisationnels, notamment relatifs à la coordination avec le *Team*. Enfin, il semble que la taille de Raidlight permette en partie à l'entreprise d'assurer une certaine flexibilité favorisant l'interdépendance et la cumulation des différents types de facteurs. En outre, bien que l'objectif de l'article ne soit pas la généralisation de résultats, une seule étude ne saurait suffire à corroborer les résultats. Il conviendrait ainsi d'étendre cette étude au sein de grandes entreprises pour comparer les effets du contexte de Raidlight (taille d'entreprises, différentes étapes du processus d'adoption, différents secteurs d'activité). Dans la mesure où les facteurs épistémiques semblent les plus difficiles à maîtriser, même dans le cas d'une entreprise aussi mature que Raidlight, et compte tenu de leur importance dans la pérennisation du CS pour innover, il semblerait également intéressant de réaliser une étude sur les capacités d'absorption dans le cadre du CS pour innover.

Références

- Afuah, A. et C.L. Tucci. 2012. « Crowdsourcing As a Solution to Distant Search ». *Academy of Management Review* 37 (3) : 355-75.
- Bartl, M., J. Füller, H. Mühlbacher, et H. Ernst. 2012. « A manager's perspective on virtual customer integration for new product development ». *Journal of Product Innovation Management* 29 (6) : 1031-46.
- Blohm, I., J.M. Leimeister, et H. Krcmar. 2013. « Crowdsourcing : How to Benefit from (Too) Many Great Ideas ». *MIS Quarterly Executive* 12 (4) : 199-211.
- Busarovs, Aleksejs. 2011. « Crowdsourcing as User-Driven Innovation, New Business Philosophy's Model ». *Journal of Business Management* 4 : 53-60.
- Chesbrough, H.W. 2003. *Open innovation : The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chiaroni, D., V. Chiesa, et F. Frattini. 2011. « The Open Innovation Journey : How firms dynamically implement the emerging innovation management paradigm ». *Technovation* 31 (1) : 34-43.

- Chiu, C., T. Liang, et E. Turban. 2014. « What can crowdsourcing do for decision support ? » *Decision Support Systems* 65 : 40-9.
- Cohen, W.M., et D.A. Levinthal. 1990. « Absorptive capacity : a new perspective on learning and innovation ». *Administrative science quarterly* 35 : 128-52.
- Cyert, R.M., J.G. March, et others. 1963. « A behavioral theory of the firm ». *Englewood Cliffs*.
- Damanpour, F. 1991. « Organizational Innovation : A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators ». *Academy of Management Journal* 34 (3) : 555-90.
- Damanpour, F. et M. Schneider. 2006. « Phases of the Adoption of Innovation in Organizations : Effects of Environment, Organization and Top Managers1 ». *British Journal of Management* 17 (3) : 215-36.
- Denzin, N.K. 1978. *Sociological methods: A sourcebook*. McGraw-Hill Companies.
- Di Gangi, P.M. et M. Wasko. 2009. « Steal my idea ! Organizational adoption of user innovations from a user innovation community : A case study of Dell IdeaStorm ». *Decision Support Systems* 48 (1) : 303-12.
- Djelassi, S. et I. Decoopman. 2013. « Customers' participation in product development through crowdsourcing : Issues and implications ». *Industrial Marketing Management* 42 (5) : 683-92.
- Ebner, W., J.M. Leimeister, et H. Krcmar. 2009. « Community engineering for innovations: the ideas competition as a method to nurture a virtual community for innovations ». *R&D Management* 39 (4): 342-56.
- Estellés-Arolas, E. et F. González-Ladrón-de-Guevara. 2012. « Towards an Integrated Crowdsourcing Definition ». *Journal of Information Science* 38 (2) : 189-200.
- Füller, J., K. Hutter, et R. Faullant. 2011. « Why co-creation experience matters ? Creative experience and its impact on the quantity and quality of creative contributions ». *R & D Management* 41 (3) : 259-73.
- Garrigos-Simon, F.J., I. Gil-Pechuán, et S. Estelles-Miguel. 2015. *Advances in Crowdsourcing*. Springer.
- Heidenreich, S., K. Wittkowski, M. Handrich, et T. Falk. 2014. « The dark side of customer co-creation : exploring the consequences of failed co-created services ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 43 (3) : 279-96.
- Helfat, C.E., et M.A. Peteraf. 2003. « The dynamic resource-based view : capability lifecycles ». *Strategic management journal* 24 (10) : 997-1010.

- Hienerth, C., C. Lettl, et P. Keinz. 2014. « Synergies among Producer Firms, Lead Users, and User Communities: The Case of the LEGO Producer–User Ecosystem ». *Journal of Product Innovation Management* 31 (4): 848-66.
- Howe, J. 2006. « Crowdsourcing : A definition ». *Crowdsourcing : Tracking the rise of the amateur. Wired Magazine* 1-5.
- Lebraty, J.F. 2009. « Externalisation ouverte et pérennité ». *Revue française de gestion* 192 (2) : 151-65.
- Lichtenthaler, U. et H. Ernst. 2006. « Attitudes to externally organising knowledge management tasks : a review, reconsideration and extension of the NIH syndrome ». *R & D Management* 36 (4) : 367-86.
- Lobre, K. et J.F. Lebraty. 2012. « L’open Data : nouvelle pratique managériale risquée ? » *Gestion 2000* 4 : 103-16.
- Mahr, D., A. Lievens, et V. Blazevic. 2014. « The value of customer cocreated knowledge during the innovation process ». *Journal of Product Innovation Management* 31 (3) : 599-615.
- Miles, M.B., et A.M Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Nakatsu, R.T., E.B. Grossman, et C.L. Iacovou. 2014. « A Taxonomy of Crowdsourcing Based on Task Complexity ». *Journal of Information Science* 40 (6) : 823-34.
- Pénin, J. et T. Burger-Helmchen. 2012. « Crowdsourcing d’activités inventives et frontières des organisations ». *Management international* 16 : 101.
- Pénin, J., T. Burger-Helmchen, A. Dintrich, C. Guittard, et E. Schenk. 2013. *L’innovation ouverte–Définition, pratiques et perspectives*. Prospective et Entreprise, CCI Paris Ile-de-France.
- Piezunka, H. et L. Dahlander. 2015. « Distant search, narrow attention : how crowding alters organizations’ filtering of suggestions in crowdsourcing ». *Academy of Management Journal* 58 (3) : 856-80.
- Poot, T., D. Faems, et W. Vanhaverbeke. 2009. « Toward a dynamic perspective on open innovation : A longitudinal assessment of the adoption of internal and external innovation strategies in the Netherlands ». *International Journal of Innovation Management* 13 (02) : 177-200.
- Renault, S. 2014. « Travailler pour des fèves de cacao. Crowdsourcing ou pourquoi les organisations jouissent de la contribution des « Oompa-Loompas » ? » *Gestion 2000* 31 (4) : 67-85.

Romero, D. et A. Molina. 2011. « Collaborative networked organisations and customer communities : value co-creation and co-innovation in the networking era ». *Production Planning & Control* 22 (5-6) : 447-72.

Ruiz, E., S. Brion, et G. Parmentier. 2015. « Les barrières à la mise en œuvre du crowdsourcing pour innover. » *XXIVème conférence de l'AIMS*, Paris.

Schenk, E. et C. Guittard. 2012. « Une typologie des pratiques de crowdsourcing : l'externalisation vers la foule, au-delà du processus d'innovation ». *Management international* 16 : 89-100.

Sieg, J.H., M.W. Wallin, et G. Von Krogh. 2010. « Managerial Challenges in Open Innovation : A Study of Innovation Intermediation in the Chemical Industry ». *R & D Management* 40 (3) : 281-91.

Terwiesch, C. et Y. Xu. 2008. « Innovation contests, open innovation, and multiagent problem solving ». *Management science* 54 (9) : 1529-43.

Thuan, N.H., P. Antunes, et D. Johnstone. 2015. « Factors influencing the decision to crowdsource : A systematic literature review ». *Information Systems Frontiers*, 1-22.

Yin, R.K. 2013. *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

Zhao, Y. et Q. Zhu. 2014. « Evaluation on crowdsourcing research : Current status and future direction ». *Information Systems Frontiers*, 1-18.

Annexes

1. Extrait du journal de bord

Session	Objectif de la session	Contexte	Résultats	Notes et commentaires
1	Choisir deux idées de produits pour lancer deux projets de co-création (un pour RL, un pour VT) pour sortir des produits pour la saison été 2017	<p>Suite à plusieurs RDV avec BL afin de l'interviewer sur RL et sur ses activités de co-création avec sa communauté, il nous a proposé de lancer deux nouveaux produits en co-création avec la foule (un par marque).</p> <p>Après réflexion interne pour avoir de premières pistes de réflexion (échange de mail fourni par BL), le but était de définir précisément les deux produits et de formuler les questions telles qu'elles seraient posées sur le forum.</p>	<p>1) Quelle solution innovante d'hydratation pour aller courir 1h ou 2h sans contraintes ?</p> <p>2) Partir en randonnée sans sac à dos.</p> <p>NR doit poster ces questions sur le forum lundi 02/11 et communiquer dessus par la newsletter, les réseaux sociaux etc.</p> <p>Prochain RDV : janvier.</p>	<p>Modèle de l'entreprise : ouvert et collaboratif avec sa communauté : beaucoup d'autres actions collaboratives visant à améliorer les produits existants.</p> <p>Implication transverse pour l'entreprise : « on a besoin de beaucoup de monde : au début la R&D, tout de suite après la communication et le marketing, puis encore après la R&D etc. »</p>

2. Extrait du guide d'entretien

Partie 2 : phase 1 du processus – initialisation / décision d'adopter

6. Comment et pourquoi avez-vous décidé d'adopter une activité d'innovation avec la foule ? (Identifier : Qui a proposé ? Qui a décidé d'adopter ? Quelles parties prenantes impliquées ? Quelles motivations et attentes des décideurs ?)
7. Qui a été impliqué ? (Identifier : Top management ? Managers ? Equipes ? Personnes réticentes en interne ? Qui ? Pourquoi ? Autres PP internes / externes impliquées dans la décision d'adopter ?)
8. A quelle date a été prise la décision d'adopter l'activité ?
9. Quelles ont été les barrières et difficultés majeures lors de la décision d'adopter l'activité de CS ? Comment ont-elles été gérées ? (Question ouverte)
10. Qu'est ce qui a favorisé la décision d'adopter l'activité de CS ? (Question ouverte)

3. Extrait de la grille de codage

Verbatim	Facteurs culturels		Facteurs organisationnels			Facteurs en connaissance	
	FC_IMPL_LEV	FC_IDCULT_LEV	FO__COORD_BAR	FO_COORD_LEV	FO_INTEG_LEV	FC_GESTCO_BAR	FC_EVAL_BAR
« On a des membres actifs qui aident sur le forum et on a même des ambassadeurs. Ce sont des membres du Team qui vivent dans une région de France et qui vont organiser des évènements. » (Community manager)				X			
« Les gens connaissent Raidlight avec cette proximité. Dans le catalogue on a toujours mis les photos des collaborateurs et leur mail personnel, pas de contact@. Du coup, si les gens avaient des idées, c'était naturel d'envoyer un mail. » (Dirigeant)		X					
« Il faut filtrer une grosse masse d'informations, qu'on ne maîtrise pas tout le temps : on ne peut pas prévoir ce que l'on va recevoir, quand on va le recevoir, sur quoi on travaillera à ce moment-là etc. » (Responsable marketing et communication)							X