

I.1. Désacraliser l'innovation

Les récits d'innovations tendent à idéaliser ces dernières en déroulant un schéma type assez classique : une idée lumineuse ou avant-gardiste portée par une figure de proue ; une succession rapide d'étapes permettant un développement sans heurt ; une issue positive portant parfois en elle les germes d'une « véritable mutation ». Ce n'est guère étonnant quand l'attention se focalise sur les succès et que, de surcroît, ceux-ci sont rapportés (notamment à des journalistes) par les entreprises et leurs porte-parole (Vinsel 2017). Succomber à cette forme de *storytelling* est plus surprenant de la part de certains chercheurs, censés faire preuve de davantage de recul mais emboîtant finalement le pas de ce type de description peu distanciée qui contribue à façonner et entretenir une vision vertueuse et linéaire de l'innovation, assez éloignée de ce que révèlent des analyses plus rigoureuses.

Pour quiconque entend relater des trajectoires d'innovation, la question de l'accès à l'information est centrale. Or, une des limites des récits de type *success story* est liée à la qualité des informateurs : par la voix de leurs dirigeants et responsables R&D, les entreprises se livrent à des exercices de communication valorisant leur image, leur maîtrise et leur savoir-faire en matière d'innovation. Lorsque les descriptions sont adossées à des sources diversifiées, l'épaisseur des informations recueillies conduit presque systématiquement à s'éloigner des récits habituels et des tenaces mythes de l'innovateur visionnaire (Callon 1994) et de la linéarité (Joly 2019). D'étonnants cheminements

sont dévoilés : l'émergence du concept et l'origine de l'invention deviennent plus floues ; les sources d'innovation sont plurielles ; les atterroissements et bifurcations, à partir et autour du projet initial, s'avèrent fréquents ; le temps s'étire et les emballements succèdent aux périodes d'inertie ; la maîtrise de la diffusion de l'innovation est partielle ; etc. Ces « surprises », qui traduisent la complexité des processus d'innovation, renvoient en fait à un invariant : les trajectoires sont rarement linéaires et le contrôle exercé sur les projets innovants est relatif.

Pour toutes ces raisons, le présent manuel ne constitue pas un guide du management de l'innovation sportive, qui prescrirait des « bonnes pratiques » en la matière. Chercher à innover, c'est en effet s'aventurer en terre inconnue, se confronter à la contingence, au risque de l'échec, devoir accepter des virages ou une perte de maîtrise, être patient et convaincant pour, dans le meilleur des cas, connaître un succès plus ou moins pérenne. Autant d'éléments poussant à ne pas surestimer le contrôle exercé sur les trajectoires d'innovation (Bauer 2017).

Modestement, non par manque d'ambition mais parce que les faits sont têtus, cet ouvrage se contente donc de fournir une grille de lecture destinée à faciliter la description et la compréhension des processus ayant mené à des innovations dans le domaine sportif. L'optique est résolument illustrée : afin de favoriser l'appropriation par l'exemple, nous recourons à une vingtaine de cas d'innovations sportives. Certains sont mobilisés ponctuellement, sur une base *ad hoc*, pour faciliter la compréhension des aspects théoriques évoqués dans le premier chapitre de l'ouvrage ; d'autres, dans le troisième chapitre, sont approfondis et détaillés afin de relater la trajectoire d'innovation, dans toute son épaisseur, sur le temps long.

Par ce biais, nous entendons démontrer l'intérêt de la grille de lecture proposée, en particulier son caractère heuristique pour produire des explications réalistes des processus d'innovation à l'œuvre dans le secteur du sport. Ces cas sont tirés des travaux réalisés par des étudiant.es du Master 2 Management des organisations sportives de l'Université de Lyon, dans le cadre d'un enseignement de sociologie de l'innovation sportive assuré par plusieurs enseignants-chercheurs membres du L-ViS (Laboratoire sur les vulnérabilités et l'innovation dans le sport), une équipe de recherche notamment centrée sur l'étude de l'innovation dans le sport.

1.2. L'importance de l'innovation dans le domaine sportif

La confiance actuelle dans les bienfaits de l'innovation pour les sociétés contemporaines et leurs économies confine à la croyance (Sveiby 2017). En témoignent les appels à l'innovation continue, dans tout domaine d'activité, ainsi que la multiplication des dispositifs visant à la soutenir et la stimuler. L'innovation est presque unanimement considérée comme la condition *sine qua none* de la compétitivité des entreprises, voire de leur survie.

Les historiens nous rappellent que l'innovation n'a pas toujours été placée de la sorte sur un piédestal. Avant le XIX^e siècle, elle était même assimilée à une forme très mal perçue de transgression, de remise en cause de l'ordre établi et des équilibres religieux et politiques (Godin 2017). Censée relever de l'exception, émaner du sacré et du divin, l'idéation était mise à distance. Être innovant revenait en effet à être un fauteur de troubles, voire un hérétique (Godin 2012).

Ce n'est qu'au XIX^e siècle que l'innovation a commencé à être connotée positivement, par opposition au conservatisme, aux coutumes et à la tradition. Cette acception du terme reste très structurante dans la manière de penser l'innovation aujourd'hui. Désormais, elle s'apparente à un dogme qui s'est substitué au mythe du progrès, de plus en plus sérieusement écorné au fil du XX^e siècle (Taguieff 2001) et en particulier dans les années 1980 et 1990 (Lechevalier et Laugier 2019). Elle est associée à l'originalité, à la différence et à la créativité, et on tend à la considérer comme une source de solutions « magiques » à toutes sortes de problèmes sociaux (Oki 2019). Ainsi, innover est devenu une injonction sociopolitique pour contribuer à la sortie de crise économique, grâce à la supposée capacité de l'innovation à créer de la valeur et de l'emploi. « L'innovation est devenue l'emblème de la société moderne, une panacée pour résoudre tous les problèmes », résume Godin (2008, p. 5).

De nos jours, chacun est ainsi sommé d'innover, partout et en permanence (Gaglio 2017). Cette « mise en mouvement » est soutenue, stimulée *via* la création de fonds d'investissement, d'incubateurs ou de lieux dédiés incitant des acteurs de différents horizons à « passer à l'action » (Mootoosamy 2016), sans que soit nécessairement attachée une grande importance à l'évaluation des réels effets positifs induits, ainsi qu'aux effets collatéraux générés (Godin et Vinck 2017). Érigée en idéal, l'innovation tend en fait à constituer une valeur en soi – innover pour innover (Gaglio 2011) – voire une idéologie –

innover ou périr (Oki 2019) – là où la stabilité et le conservatisme sont la plupart du temps décrits de manière péjorative. Elle renvoie sans grand discernement à tout ce qui est bon, nouveau et utile, susceptible de jouer un rôle dans les challenges socio-économiques et sociétaux auxquels font face les sociétés modernes (Oki 2019). Il ne s'agit plus, dès lors, de contester l'ordre politique établi, mais plutôt de conforter et de se conformer à cet ordre politique. Cette sacralisation n'est pas récente : il y a plus de 50 ans, Rogers (1995) soulignait l'existence, dans les sociétés occidentales, d'un « biais proinnovation » consistant à considérer celle-ci comme fondamentalement et systématiquement positive pour l'économie et la société. On attend des innovations, notamment celles prenant appui sur la science et la technologie, qu'elles fassent sortir de la stagnation, voire de la crise économique et sociale (Joly 2019 ; Lechevalier et Laugier 2019). Car l'innovation serait vertueuse sur le plan économique : il existe en effet un mythe selon lequel la maximisation de valeur obtenue grâce à l'innovation serait non seulement source de compétitivité, mais aussi de ruissellement vers d'autres sphères de l'économie (maintien de l'emploi, protection de modèles sociaux), selon un schéma très classique mais largement contesté en économie. Plus largement, l'innovation est vue de manière croissante comme *la* solution aux enjeux majeurs, dans des secteurs très différents (réchauffement climatique, sécurité alimentaire, disparition des ressources naturelles, vieillissement démographique, etc.) (Joly 2019).

Au sein du secteur du sport et des loisirs actifs, l'innovation a longtemps été associée à l'évolution des pratiques, du matériel et des techniques (Vigarello 1988). Dès les années 1980 et 1990, Pociello (1995) a souligné la diversification et l'hybridation des activités sportives, à l'origine du terme (sans doute excessif, voir (Passeron 1987)) de « nouvelles pratiques ». Dans l'industrie des articles de sport, l'innovation de produit est présentée comme une nécessité stratégique pour l'atteinte d'avantages concurrentiels (Desbordes 2000). Elle est décrite comme un support de différenciation et de stimulation de la demande Tjønndal (2016) d'autant plus crucial que l'industrie des articles de sport constitue un secteur économique très segmenté, particulièrement concurrentiel (Hillairet 1999, 2005) et fortement soumis aux effets de mode (Andreff 1985)¹.

1. Ce dynamisme renvoie à ce que Gaglio (2011, p. 107) nomme un régime intensif d'innovation : « passage, certes inachevé, d'une économie d'échelle à une économie de l'innovation, où la différenciation des produits, leur moindre durée de vie et la variété des gammes deviennent la norme. »

Depuis la fin des années 2000, les perspectives offertes par le numérique et le digital retiennent de plus en plus fortement l'attention. Au-delà de ce fort accent mis sur la dimension technologique, qui semble transversale à l'ensemble des secteurs d'activité (Lechevalier et Laugier 2019), l'innovation dans le domaine sportif concerne aussi des services, des procédés ou des événements. Elle peut aussi être organisationnelle, territoriale ou sociale.

Par exemple, la recherche portant sur le secteur fédéral ou public se focalise sur l'innovation de service (Hoeber *et al.* 2015 ; Wemmer *et al.* 2016 ; Winand. *et al.* 2016). Le secteur sportif, entendu ici au sens large, constitue donc un observatoire privilégié des situations d'innovation. Il donne à voir des facettes plurielles de l'activité inventive, au sein de contextes, d'organisations et d'espaces eux-mêmes très variés.

I.3. Ce qu'est l'innovation et ce qu'elle n'est pas : éléments de définition

Au regard des évolutions de sa signification, de la sacralisation dont elle fait actuellement l'objet et de son omniprésence dans le domaine sportif, une clarification de ce que l'on entend par innovation est nécessaire.

En effet, une notion devenue incontournable n'en est pas pour autant claire. Encore assez obscur, souvent confondu avec l'invention, la créativité ou encore le changement, le terme innovation regroupe des réalités différentes selon les personnes qui l'emploient, et demeure par conséquent assez flou (Mootosamy 2016). C'est en fait un « mot-valise » source d'ambiguïté (Garcia et Calantone 2002), d'une part parce qu'il a fait l'objet de multiples définitions (en fonction notamment des disciplines scientifiques (Boly 2004)), mais aussi parce qu'il est fortement empreint de valeurs.

Cette situation renvoie à une difficulté classique en sciences sociales : les notions mobilisées circulent pour la plupart dans le langage courant, souvent de manière vague et selon des acceptions variées (Bajoit 2003 ; Passeron 2006). Un piège classique consiste alors à considérer les catégories du sens commun suffisamment « parlantes » pour ne pas s'embarrasser de coûteuses précautions terminologiques (Duchastel et Laberge 1999).

Nous chercherons plus précisément, lors de ce préalable, à éviter la fréquente confusion entre invention et innovation. Au regard de ce qui précède, il serait vain de chercher une définition générique de l'innovation. Cependant, l'ensemble des travaux relevant des sciences sociales et de gestion intègrent une distinction fondamentale posée par Schumpeter il y a près d'un siècle : l'invention – découverte inaugurale d'une nouveauté – n'est jamais confondue avec l'innovation – un processus de nature fondamentalement sociale (Alter 2000). Si la première renvoie à l'idée, au concept ou prototype initial, la seconde est pour sa part conçue comme la progressive socialisation de cette découverte. En quelque sorte, la condition pour qu'il y ait innovation est que l'idée de départ soit « adoptée, au moins par et dans un milieu social » (Gaglio 2011, p. 4). Cela peut impliquer une mise en marché de l'invention, mais cette étape ne peut pas être considérée comme suffisante pour la faire accéder au statut d'innovation : nombre de produits et de services commercialisés ne trouvent guère preneurs (Teece 2010). La réussite d'une innovation est bien liée à l'appropriation par des consommateurs ou des utilisateurs finaux. Au-delà de ce dénominateur commun, l'appréhension du processus menant de l'invention à l'innovation (par exemple, les conditions d'émergence ou d'expansion), ainsi que les types d'acteurs considérés comme y jouant un rôle, varient nettement selon les approches théoriques et disciplinaires. Retenons également qu'il existe une ambiguïté de l'innovation qui désigne à la fois une chose et un état (une nouveauté qui a réussi) et un processus (les actions et la trajectoire de diffusion d'une nouveauté).

Il convient par ailleurs de distinguer différents degrés ou régimes d'innovation. Pour ce faire, nous recourons au concept de *dominant design* ou design dominant (Abernathy et Utterback 1978 ; Garel et Rosier 2008)². C'est un standard, un ensemble de caractéristiques et de propriétés des produits qui sont acceptées, reconnues à un moment donné et communes à l'ensemble des acteurs du marché. Un *dominant design* implique que nous sachions identifier, concevoir, fabriquer, promouvoir, distribuer et utiliser un produit ou un service. Un produit est alors facilement et rapidement reconnu pour ce qu'il est, dans le cadre d'un *dominant design*. C'est une architecture stable permettant

2. Pour approfondir ces éléments relatifs aux innovations de rupture, de soutien et au *dominant design*, nous renvoyons au MOOC *La fabrique de l'innovation*, coordonné par Gilles Garel et Loïc Petitgirard, tous deux enseignants-chercheurs au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM).

de remplir des fonctions et de satisfaire des utilisateurs, avec un certain niveau de performance autour duquel va s'organiser la compétition, mais aussi un écosystème et un modèle d'affaires établi (avec ses technologies, sa réglementation, son marché, ses relations commerciales, son système de création de valeur, etc.). L'innovation de rupture implique un changement de *dominant design*. Cette émergence est rare, systémique, et c'est un long processus. Elle émane rarement des entreprises installées, qui n'ont guère intérêt à bouleverser les marchés ayant conforté leur position concurrentielle, à déstabiliser des clients surtout demandeurs d'améliorations à la marge, et sont plus ou moins captives du réseau constitué au sein de leur filière (Christensen 1997). Il existe aussi une crainte diffuse que les produits déjà commercialisés soient « cannibalisés » de la sorte (Leitner 2017).

Pour résumer, le changement est d'autant plus difficile que la situation procure des avantages, et qu'il subsiste des doutes sur la viabilité d'un marché naissant. Du reste, les entreprises de taille modeste (et parmi elles, les iconiques start-up) ou celles provenant d'autres secteurs sont généralement celles qui déclenchent les ruptures. Inversement, l'innovation de soutien (ou incrémentale) s'inscrit dans un *dominant design* établi. Elle l'améliore à la marge, le rénove sans l'altérer fondamentalement, se développe tout en restant confinée dans les contraintes de sentier (Vergne et Durand 2010) qui le cadrent, voire l'enferment. On peut néanmoins chercher à faire plus petit, plus léger, moins cher, plus rapide, moins fragile, tout en restant dans le cadre du *dominant design* établi et de ses principaux critères de performance. Il est donc tout à fait rationnel pour les entreprises dominantes sur un marché de privilégier ces innovations de soutien (Christensen 1997).

Comme évoqué plus haut, l'évolution des pratiques a dans un premier temps constitué l'essentiel des recherches menées sur l'innovation dans le domaine sportif. Par la suite, les analyses se sont portées sur les innovations de produits, sur fond d'évolutions technologiques accélérées. D'autres types d'innovations existent et ont également fait l'objet d'études : organisationnelles (Hillairet 2003), de service (Paget *et al.* 2010), de processus (Desbordes 2001), de pratiques (Rech *et al.* 2009), de territoire (Nordin et Svenson 2007), sociales (Tjønndal 2016, 2017 ; Coignet 2013) ou encore liées aux événements (Bessy 2013). Ces travaux ont en commun de se focaliser sur des cas de réussite avérée, ce qui implique une tendance à produire des « récits sans anicroches de *success stories* » (Gaglio 2011, p. 3). Peu de recherches analysent les

échecs ou les trajectoires d'innovation inabouties. Or, parler d'innovation, c'est aussi, nécessairement, s'intéresser à ces derniers, qui constituent en fait la majorité des situations et s'avèrent riches d'enseignements. C'est pourquoi nous ferons la part belle, dans cet ouvrage, aux réussites comme aux échecs, que nous préférons qualifier de trajectoires ou processus d'innovation non aboutis.