THESE DE DOCTORAT

NNT : 2025UPASI 015

Pérennité des Organisations dont le nom est devenu une Antonomase : analyse des processus stratégiques et managériaux.

Sustainability of Organizations whose names have become Antonomasia: Analysis of strategic and managerial processes.

Thèse de doctorat de l'université Paris-Saclay

École doctorale n° 630 : Droit Economie Management (DEM)
Spécialité de doctorat : Sciences de Gestion
Graduate School : Economie & Management
Référent : Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines

Thèse préparée dans l'unité de recherche **LAREQUOI** (Université Paris-Saclay - UVSQ), sous la direction de **Philippe HERMEL**, Professeur des Universités.

Thèse soutenue à Guyancourt, le 19 décembre 2025, par

Stéphanie DUBOURG MENAGER

Composition du Jury

Membres du jury avec voix délibérative

Bérangère L. SZOSTAK Professeure des Universités Université de Versailles St Quentin en Yvelines Paris-Saclay	**Présidente**
Emmanuel JOSSERAND Docteur HDR EMLV Business School	**Rapporteur & Examinateur**
Jonathan PETERSON Maître de Conférences HDR Aix-Marseille Université	**Rapporteur & Examinateur**
Christelle PERRIN Professeure des Universités Université Champagne Ardennes	**Examinatrice**

université PARIS-SACLAY | ÉCOLE DOCTORALE Droit, Économie, Management (DEM)

Titre : Pérennité des Organisations dont le nom est devenu une Antonomase : analyse des processus stratégiques et managériaux.

Mots clés : Marque antonomase – innovation – management ambidextre – pérennité – partie prenante – barrière à l'entrée.

Résumé : Cette thèse s'intéresse à la pérennité des organisations dont le nom est devenu une antonomase, c'est-à-dire lorsque la marque désigne génériquement le produit ou le service (ex. : VELUX pour « fenêtre de toit »). En s'appuyant sur une étude de cas approfondie de l'entreprise VELUX, le travail analyse les mécanismes stratégiques, organisationnels et relationnels mis en œuvre pour protéger l'avantage concurrentiel issu de cette notoriété exceptionnelle. La recherche explore d'abord les conditions d'émergence des marques antonomases.

La seconde partie de la thèse interroge le rôle du management dans la préservation de cet avantage. Elle montre comment l'ambidextrie managériale — la capacité à exploiter l'existant tout en explorant de nouvelles opportunités — devient un levier de pérennité essentiel. Le management des parties prenantes, la clarté de la vision stratégique, la qualité de l'exécution et la culture d'innovation contribuent à maintenir la position de leader de l'entreprise.

Enfin, cette recherche propose une grille de lecture originale pour comprendre les défis propres aux marques antonomases, en croisant apports théoriques (management des avantages, management ambidextre et stratégie d'innovation) et données empiriques.

Title : Sustainability of Organizations whose names have become Antonomasia : Analysis of strategic and managerial processes.

Keywords : Antonomasia brand – innovation – ambidextrous management – sustainability – stakeholder – barrier to entry.

Abstract : This thesis focuses on the sustainability of organizations whose name has become an antonomasia—that is, when a brand name is used generically to designate the product or service (e.g., VELUX for "roof window"). Based on an in-depth case study of the VELUX company, the research analyzes the strategic, organizational, and relational mechanisms implemented to protect the competitive advantage derived from such exceptional brand notoriety. The study first explores the conditions under which antonomasia brands emerge.

The second part of the thesis examines the role of management in preserving this advantage. It demonstrates how managerial ambidexterity —the ability to exploit existing assets while simultaneously exploring new opportunities— becomes an essential lever for long-term sustainability. Stakeholder management, clarity of strategic vision, quality of execution, and an innovation-oriented culture all contribute to maintaining the company's leadership position.
Finally, this research offers an original analytical framework to better understand the specific challenges faced by antonomasia brands, combining theoretical insights (advantage management, ambidextrous management, and innovation strategy) with empirical data.

L’université n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

***À mon époux, Christophe**,*

pour son indéfectible soutien, sa patience et sa bienveillance tout au long de ce parcours.

***À mes filles, Chloé et Manon**,*

sources inépuisables de joie, de force et d'inspiration.

***À mes sœurs et à mes frères**,*

Qui dès mon plus jeune âge ont structuré mes pensées par leur bienveillance et leurs conseils.

mes parents et grands-parents,

pour leur amour, leurs valeurs et les fondations qu'ils m'ont transmises.

À mes filleuls, Maëlys et Raphaël,

en espérant que cette recherche leur montre que tout est possible avec persévérance.

Et à tous mes amis et à toute ma famille,

pour leur présence, leurs encouragements et leur confiance, si précieux à mes yeux.

TABLE DES MATIERES

Remerciements 10

Glossaire des Sigles et mots techniques utilisés 12

Anglicisme 14

Introduction Générale 15

OBJET DE RECHERCHE 18

Problématique 23

Propositions de recherche 24

Principaux enjeux 25

Epistemologie 26

Méthodologie 27

Architecture de la recherche 29

Première Partie : Comprendre la pérennité des marques antonomases : une approche théorique entre singularité, avantage concurrentiel et management stratégique 30

Chapitre 1 : Les marques antonomases sont des marques singulières, souvent pionnières et créatrices de leur propre marché. 34

Section 1 : Processus de construction et d'ancrage d'une marque antonomase 36

1. A la genèse, une innovation importante 36
2. Un territoire vierge de tout vocable 37
3. Un ancrage cognitif et des représentations sociales de la marque 40

Section 2 : Les bénéfices du pionnier & l'avantage concurrentiel : fondements, évolutions et management 45

1. Les avantages d'être le premier sur un secteur d'activité 46
2. L'avantage concurrentiel des marques antonomases : entre pouvoir symbolique, management stratégique et fragilité juridique (à la place de protection) 54

Section 3 : La pérennité organisationnelle : entre inertie protectrice, adaptation et légitimité .. 69

1. La pérennité au sens littéral 69
2. La pérennité organisationnelle : entre une inertie protectrice et une adaptation stratégique 70
3. La stratégie comme pont entre la stabilité et le management dynamique 73
4. L'adoption d'une dynamique d'adaptation 75

Synthèse Chapitre 1 87

Chapitre 2 : L'ambidextrie au service du management : les marques antonomases face à leurs parties prenantes 91

Section 1 : Le management des parties prenantes 92

1. Définition du concept de « parties prenantes » 92
2. Cartographie élargie des parties prenantes 95
3. Management de l'équilibre des intérêts des parties prenantes 100
Synthèse Section 1 105
Section 2 : L'innovation comme levier de pérennité 107
1. La pérennité est associée à la capacité d'innovation de l'organisation 108
2. Les différentes formes d'innovation 110
3. L'utilité perçue comme levier de création de valeur et d'innovation 118
En synthèse 118
Section 3 : L'ambidextrie managériale : piloter l'innovation pour préserver et renouveler l'avantage concurrentiel 120
1. Comprendre l'ambidextrie organisationnelle : entre exploration et exploitation 121
En synthèse 126
2. La nécessité de piloter de manière agile les différents types d'innovation 126
3. Les différentes méthodes de pilotage des innovations au sein d'une organisation 130
4. Encourager l'innovation au sein d'une organisation 138
Synthèse Chapitre 2 155
Synthèse Première Partie 157
Seconde Partie : Approche empirique **160**
Chapitre 3 : Epistémologie & Méthodologie de la Recherche **161**
Section 1 : Une approche constructiviste 165
1. Au démarrage, quelques interrogations fondamentales 165
2. Mécanisme de construction de la connaissance dans l'approche « Constructiviste » 168
Section 2 : Une approche qualitative 176
1. Réalisation d'une étude de cas unique 176
2. Une étude longitudinale portée sur un cas unique 177
3. Une capacité d'analyse de variables multiples autour d'un phénomène 180
Section 3 : Présentation des outils d'analyse 184
1. L'observation participante 184
2. Conduite d'entretiens exploratoires semi-directifs 187
3. Analyse documentaire 199
4. Traitement et Triangulation des données 200
5. Critères de validité 205
Chapitre 4 : Etude d'un cas unique **211**
Section 1 : Présentation de l'entreprise VELUX 212

1. Gouvernance mondiale 213
2. Une position dominante sur le marché des fenêtres de toit 214
3. Analyse stratégique de VELUX au travers de deux outils :SWOT, radar de Porter 215

Troisième Partie : Présentation des Résultats 220

Chapitre 5 : VELUX, une organisation en possession d'une marque antonomase et sa gestion managériale 221

Section 1 : Antonomasie de la marque 222

1. VELUX, une organisation dont le nom a toujours été antonomase 222
2. Conscience d'un risque majeur : la dégénérescence de la marque, pouvant conduire à sa déchéance 228
3. Management de la marque par la mise en place d'actions de protection du nom de l'organisation 230

Section 2 : Management de l'innovation et de la créativité VELUX 241

1. Management de l'innovation sous différentes dimensions 242
2. Management de la créativité 259

Synthèse des résultats sur la partie innovation 266

Synthèse de la troisième partie sur les résultats de VELUX 268

Chapitre 6 : Management des parties prenantes 272

Section 1 : Cartographie des parties prenantes la marque 273

1. Cartographie des résultats bruts et approche globale 273

Section 2 : Management des parties prenantes de la sphère économique 281

1. Les distributeurs, une fonction logistique et commerciale essentielle 282
2. Le rôle stratégique des installateurs : ambassadeur et prescripteur de l'entreprise 296
3. Les prescripteurs 310
4. Synthèses des attentes de chaque cible et objectifs de VELUX vis-à-vis des cibles 317
5. Les particuliers / les utilisateurs 317

Section 3 : Management des parties prenantes de la sphère professionnelle 322

1. Les acteurs internes 322
2. Les acteurs externes 329

Section 4 : Management des parties prenantes de la sphère publique et institutionnelle 338

1. Les fédérations et les organisations 338
2. Les pouvoirs publics et régulateurs 339
3. Les autres cercles 341

Section 5 : Management des parties prenantes de la sphère sociale et sociétale 345

1. L'environnement 345
2. La société 351

3. Les médias 351
4. Les centres de formation 358
5. Les autres 359
Schémas récapitulatifs faisant lien entre management ambidextre et management des parties prenantes 361
Synthèse des résultats du management des parties prenantes 366
Quatrième Partie : Discussion 368
Chapitre 7 : Les marques antonomases, entre innovation fondatrice et management des avantages concurrentiels 371
Section 1 : Les marques antonomases naissent d'innovations disruptives répondant à un besoin réel sur un territoire vierge 372
1. Une solution nouvelle qui favorise le développement de nouveaux usages 372
2. Une solution sans vocable associé 373
3. Les produits faisant de la marque une « antonomases » répondent à un besoin réel et volumique 375
4. Les innovations naissent d'un problème 376
En synthèse 379
Section 2 : Le Management stratégique des avantages concurrentiels 380
1. Les bénéfices du pionnier 380
2. Application du modèle de Barney (1991) 399
En synthèse 401
Chapitre 8 : Le management ambidextre comme levier de pérennité 403
Section 1 : Une culture de l'innovation « produit » continue comme levier de consolidation ... 405
1. Du produit innovant au standard sectoriel : VELUX comme cas exemplaire du design dominant 405
2. L'innovation produit maintient une dynamique constante et une logique de performance et de qualité la solution 406
3. L'innovation produit dans une logique de combinaison de solution ou d'approche systémique 407
En synthèse 409
Section 2 : L'innovation dans l'accès au marché et la structuration de l'environnement concurrentiel et sociétal 410
1. L'innovation dans ses canaux de distributions 410
2. L'innovation marché de VELUX à la lumière de la matrice d'Ansoff 411
4. L'innovation en communication : VELUX, une marque en résonance avec les publics contemporains 415
5. Une capacité organisationnelle à être créative : cadres, culture et décloisonnement 415

En synthèse 417
Conclusion générale : Conclusion et Contributions **419**
Section 1 : Validation des propositions et limites de notre recherche 420
1. Validation des propositions 420
2. Limites 427
Section 2 : Contributions de la recherche 428
1. Les contributions méthodologiques 428
2. Les contributions et les confirmations théoriques 428
3. Les contributions managériales 436
4. Voies de recherches complémentaires 439
Section 3 : Conclusion générale 441
Bibliographie **448**
TABLE DES MATIERES **461**
Table des figures et des illustrations **466**
Table des Tableaux **468**
Table des Verbatims **469**

Remerciements

Le premier pas de cette démarche se concrétise lorsque je fais ma rentrée à l'automne 2020 en Master 2 Recherche à l'ISM-IAE de Paris-Saclay. Nous sommes alors en pleine crise de la COVID. Je rencontre des professeurs passionnants et passionnés. J'intègre une classe de «jeunes gens » motivés et courageux, qui incarnent parfaitement cette expression devenue populaire au printemps précédent : la résilience. Je me rappelle de chacun d'entre eux.

Cette année de Master 2 Management, parcours Évolutions Technologiques Organisationnelles et Stratégiques (ETOS), menée en parallèle d'une activité professionnelle, fut intense. Les week-ends intégralement consacrés à étudier, les soirées à des lectures, et, chemin faisant, une vie personnelle différente. Ma vie s'est progressivement organisée autour de ce projet.

Ma famille m'a soutenu dans les moments de doute, dans les moments de silence, dans mes besoins de « prendre l'air » comme dans ceux de me replonger dans des ouvrages. C'est à eux que je pense en premier en écrivant ces lignes.

Je pense aussi à mon directeur de thèse, le Professeur Philippe Hermel. Dès le Master Recherche, il fut un guide. Il m'a appris à prendre du recul, à interroger mes propositions de recherches, à construire un raisonnement rigoureux. Il m'a fait confiance, et a pris ce pari risqué d'accompagner un profil atypique. Cher Professeur, « merci » semble bien modeste face à la reconnaissance que je vous porte. Je remercie également les membres de mon jury, rapporteurs et examinateurs pour le temps consacré à la lecture de mes travaux.

Je souhaite également saluer les membres du laboratoire LAREQUOI de l'Institut Supérieur de Management de l'Université de Versailles, pour leur accueil, leurs retours et leurs conseils avisés, notamment lors des ateliers doctoraux.

Je tiens à adresser une mention particulière à deux personnes dont le rôle a été déterminant dans cette recherche : Benoît de Montgolfier et Catherine Juillard, mes deux managers successifs chez VELUX. Tous deux m'ont offert bien plus qu'un environnement professionnel stimulant : ils m'ont témoigné une écoute attentive, un soutien constant, et une

confiance précieuse. Ils m'ont transmis la culture de l'entreprise, ses valeurs, ainsi qu'une rigueur managériale qui continue d'orienter mes choix. Leur exigence bienveillante et leur ouverture d'esprit ont profondément enrichi ma réflexion.

J'ai une pensée profonde pour celles et ceux qui m'ont soutenu ces dernières semaines, Anne-Cécile, Béatrice, Christine, Linda, Sophie, Alice, Anne-Lise, Claire, Sandrine, Benjamin, Christophe, David G., David L., Gérard, Jacques, Jean-Nicolas, Jean-Pierre, Yves, Marie-Cécile, Philippe, Philippe, Quentin, Dany, Jacky, Roger-Pierre, Tommy, Julian, Patrick, Julien et tous les autres.

Il serait convenable de citer ici bien d'autres personnes, mais je fais le choix de m'en arrêter là. Ces autres personnes — professeurs, amis, collègues, partenaires ou membres de ma famille — savent combien elles comptent pour moi.

Enfin, je remercie chaleureusement le lecteur, pour sa patience, son intérêt, et son courage… en espérant qu'il tirera, malgré l'épaisseur de ces pages, quelques éléments utiles et éclairants.

Stéphanie.

Glossaire des Sigles et mots techniques utilisés

ADN	Acide Désoxyribonucléique.
AFPA	Association Française pour la formation des adultes.
CCTP	Cahier des Charges Techniques Particulières. Employé dans la construction pour décrire les prestations attendues par lots (lot gros œuvre, lot charpente, lot électricité…).
CNRTL	Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales.
CNAJMJ	Conseil national des administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires
CRM	Customer Relationship Management (ou gestion de la relation client) : stratégie de gestion des relations clients (clients, prospects ou suspects), d'une entreprise dans son écosystème. Différents outils viennent compléter cette vue comme le ciblage, la gestion des contacts, la gestion des clients, prospects, partenaires, l'identification et le « scoring1 » des profils clients, la création et le suivi de devis, la gestion des rendez-vous client, de SAV….
DRH	Direction (-cteur / -ctrice) des Ressources Humaines.
ERP	Entreprise Ressource Planning (cf PGI).
FFB	Fédération Française du Bâtiment.
INPI	Institut National de la Propriété Intellectuelle.
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.
ISO	International Organization for Standardization (ou Organisation Internationale de Normalisation).
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques.
ONG	Organisation Non Gouvernementale.
PGI	Progiciel de Gestion Intégré (ou ERP) permettant la gestion de l'intégralité des fonctions d'une entité (production, achat, commerce, comptabilité, ….) en partageant des informations sur une même base de donnée.
QVT	Qualité de vie au travail.
SEO	Search Engine Optimization (ou référencement naturel en français). L'optimisation pour les moteurs de recherche définit l'ensemble des

[1] Terme usuel en comptabilité permettant de qualifier la notation comptable / financière d'un client en fonction de ses capacités financières notamment, servant généralement à définir ses possibilités d'encours.

	techniques qui visent à optimiser le positionnement d'une page, d'un site ou d'une application web dans la page des résultats de recherche d'un moteur de recherche ; (Wikipédia).
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises.
ROPO	Research Online, Purchase Offline. Cette expression fait référence à la pratique consistant à préparer ses achats en ligne pour les finaliser en magasin.
SSIT	Selfs Services Informations Technologies. Stratégie consistant à consommer et à produire des services en automatique, sans intervention humaine. Ces SSIT sont rendus possible par la mise en place d'interface entre différents outils informatiques permettant des échanges de données directes et informatisées.
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Matrice employée en analyse stratégique et qui permet de déterminer les forces (Strengths), faiblesses (Weaknesses), opportunités (Opportunities) et menaces (Threats) d'une entité. Les forces et les faiblesses sont généralement des facteurs internes, tandis que les opportunités et les menaces proviennent souvent de facteurs exogènes.

Anglicisme

Brainstorming	Technique consistant à rassembler un groupe de personnes afin de faire émerger des idées nouvelles de manière spontanée sur un sujet donné.
Cash flow	Expression caractérisant le solde de trésorerie d'une entreprise, donnant une indication sur ses capacités d'autofinancement.
Cluster	Groupement d'acteurs.
Core business	Activité principale (cœur de métier) de l'entreprise, souvent associée à son métier d'origine.
Hard Power	Capacité d'influencer un groupe en employant des méthodes coercitives et/ou en imposant des choix.
Hypertargeting	Technique marketing avancée visant à adresser des messages personnalisés à des segments de consommateurs très spécifiques grâce à l'analyse fine des données.
Lobbying	Action menée par un groupe d'intérêt pour défendre une cause et exercer un pouvoir d'influence auprès des décideurs.
Merchandising	Technique marketing consistant à optimiser la présentation des produits en magasin pour inciter à l'achat, à travers des outils comme les mises en avant, les planogrammes, etc.
Monitoring	Surveillance régulière et méthodique d'indicateurs spécifiques pour évaluer la performance ou l'évolution d'un processus.
Smart Home	Littéralement, nous pouvons traduire par maison intelligente ; Cette expression désigne la connexion et le pilotage à distance des équipements domestiques via une centrale ou une application mobile.
Soft power	Capacité d'influencer un groupe par des méthodes douces, par opposition au Hard Power.
Stakeholders	Terme anglais désignant les parties prenantes d'une organisation (clients, salariés, fournisseurs, actionnaires, etc.).
Time to market	Indicateur marketing qui permet de mesurer Le délai entre le début de la conception d'un produit (ou service) et son arrivée effective sur le marché.
Turnover	Anglicisme employé en Gestion des Ressources Humaines pour désigner la rotation du personnel au sein d'une organisation.
Win win	Expression employée pour désigner une négociation au cours de laquelle chacune des parties trouvent un intérêt commercial.

Introduction Générale

Certaines désignations commerciales occupent une place singulière en s'imposant dans le langage courant au point de désigner un objet, un service ou une catégorie de produits dans son ensemble. Ce phénomène, connu sous le nom d'antonomase de marque, se manifeste lorsque le nom d'une entreprise ou d'un produit est utilisé de manière générique, indépendamment du fabricant d'origine. Ainsi, le nom de la marque surpasse son statut commercial pour devenir un mot du langage usuel. Nous pouvons parler d'un « *Kleenex »* pour désigner un mouchoir en papier, d'un « *Frigidaire* » pour un réfrigérateur, d' « *Uber* » pour désigner un service de transport ou encore d'un « *Caddie* » pour un chariot de supermarché.

L'antonomase appliquée aux organisations témoigne d'une forte notoriété, voire d'une domination (d'origine, temporaire ou durable) sur un marché donné. Elle reflète la capacité d'une entreprise à imposer sa marque comme référence culturelle, souvent à travers une innovation disruptive lors de sa mise en œuvre sur le marché, une stratégie de communication efficace et/ou une position de quasi-monopole au moment du lancement du produit. Le passage d'un nom propre (la marque) à un nom commun (l'usage générique) est alors perçu comme un signe de réussite commerciale, dans la mesure où il indique que la marque est devenue un standard de référence.

Toutefois, ce phénomène s'accompagne d'enjeux complexes. D'un point de vue juridique, l'antonomase peut conduire à une vulnérabilité de la protection de la marque : si celle-ci est perçue comme un nom commun (tendant à devenir générique), elle peut perdre son identité distinctive et, à terme, et à l'issue d'un processus dit de dégénérescence, sa protection au titre du droit des marques. D'un point de vue stratégique, la banalisation du nom peut entraîner une érosion de l'identité de marque et rendre plus difficile la différenciation face à la concurrence. Ainsi, des organisations comme Kärcher, Jacuzzi, ou encore Caddie, ont été contraintes de mener des actions spécifiques de communication ou de protection juridique afin de préserver leur positionnement. D'autres, comme Carglass, sont contraintes

d'investissements massifs en communication pour conduire la demande vers leur propre site (Annexe 1).

Loin d'être un simple phénomène linguistique ou culturel, l'antonomase constitue donc une problématique stratégique majeure pour les entreprises concernées. Elle soulève des questions relatives à la gestion de la marque, à la protection de l'avantage concurrentiel et plus largement à la capacité d'adaptation de l'entreprise dans un environnement en évolution constante.

Dans cette perspective, il est pertinent de s'interroger sur les processus et les dispositifs qui permettent à certaines marques antonomases de concilier notoriété culturelle et solidité économique, tout en assurant leur pérennité face aux risques de dégénérescence. Cette réflexion appelle une analyse croisée des dynamiques managériales, stratégiques, commerciales, marketing, de communications et juridiques qui sous-tendent la trajectoire de ces marques emblématiques afin de maintenir leur pérennité.

Plus largement, cette problématique s'inscrit dans un questionnement fondamental sur la durabilité des organisations dans le temps.

D'une manière globale, la pérennité des entreprises constitue un enjeu central pour les acteurs économiques, les décideurs publics ainsi que pour les chercheurs en sciences de gestion. Elle renvoie à la capacité d'une organisation à maintenir et développer son activité dans la durée, malgré les évolutions internes comme externes de son environnement. La question de la durabilité organisationnelle est particulièrement d'actualité, dans un contexte marqué par une conjoncture instable, des mutations structurelles et la montée de nouvelles vulnérabilités économiques.

Après une période de relative stabilité durant la crise sanitaire, due notamment aux mesures exceptionnelles de soutien mises en œuvre par l'État (fonds de solidarité, prêts garantis par l'État, chômage partiel), le tissu économique français connaît depuis 2022 une recrudescence des défaillances d'entreprises. Selon les données publiées par la Banque de France, 55 492 entreprises ont été placées en procédure collective en 2023, un niveau proche de celui observé avant la crise de 2020. Cette dynamique s'est poursuivie en 2024, avec une

estimation de 66 000 défaillances, soit une augmentation de 17 % par rapport à l'année précédente (EY, 2024). Le conseil national des administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires (CNAJMJ) signale quant à lui une croissance de 64,5 % des défaillances sur la période 2022–2024, soulignant la fragilité persistante d'un grand nombre d'acteurs économiques.

Ces défaillances touchent principalement les petites et moyennes entreprises, mais concernent aussi certaines entreprises de taille intermédiaire, y compris dans des secteurs historiquement dynamiques tels que la construction, le commerce, les services de proximité ou encore le transport. Les causes en sont multiples : tensions sur les coûts de production, inflation, hausse des taux d'intérêt, difficultés de recrutement, transition numérique partielle, ou encore exposition à une concurrence accrue, notamment internationale.

Les marques antonomases ne sont pas épargnées par ces fragilités (nous pouvons citer le cas de la marque Caddie, liquidée le 16 juillet 2024) et pourtant, ces marques singulières n'ont pas fait l'objet de nombreuses études dans le champ du management stratégique ce qui contribue à l'originalité de cette thèse.

Dans ce contexte général de vulnérabilité économique, il devient essentiel d'interroger les mécanismes par lesquels certaines entreprises parviennent à préserver leur position sur le long terme. C'est précisément le cas des marques antonomases, au cœur de cette thèse, dont certaines caractéristiques singulières nécessitent des dispositifs et des choix stratégiques et managériales spécifiques, mobilisant notamment un management ambidextre capable de concilier la protection de l'héritage identitaire et l'ouverture à de nouvelles dynamiques d'innovation. Le management ambidextre désigne la capacité des organisations à gérer simultanément deux logiques stratégiques contradictoires : l'exploitation des compétences, savoir-faire et avantages existants, afin d'assurer efficacité et performance à court terme et l'exploration de nouvelles opportunités, technologies et marchés, afin de favoriser l'adaptation et la pérennité à long terme. Tushman et O'Reilly (1996) ont conceptualisé cette notion en soulignant que la survie des entreprises dépend de leur aptitude à concilier continuité et renouvellement organisationnel. Gibson et Birkinshaw (2004) ont ensuite distingué deux modalités principales : l'ambidextrie structurelle, qui sépare exploitation et

exploration dans des unités organisationnelles différentes, et l'ambidextrie contextuelle, qui repose sur la capacité des individus à arbitrer en permanence entre les deux logiques. Raisch et Birkinshaw (2008) rappellent enfin que cette tension permanente constitue un enjeu central pour les organisations confrontées à un environnement incertain et changeant. Dans le cas des marques antonomases, le management ambidextre permet de préserver leur identité et leur capital symbolique tout en favorisant des dynamiques d'innovation nécessaires pour éviter l'inertie et maintenir leur avantage concurrentiel.

Contrairement à une perception intuitive, le fait d'être devenu un nom commun ne garantit en rien la résilience économique. Ce statut, bien qu'il confère un capital symbolique important, peut même exposer l'entreprise à des risques accrus, notamment en période de crise (économique, sociale, politique). L'exemple de la marque Caddie®, générique en France pour désigner les chariots de supermarché, en est une illustration parlante. Placée en redressement judiciaire en janvier 2022, l'entreprise témoigne des limites d'une forte notoriété lorsque celle-ci n'est pas soutenue par une stratégie managériale, industrielle et commerciale adaptée aux mutations du marché. Elle fut liquidée en juillet 2024.

Ce cas souligne l'importance de dispositifs internes robustes, qu'il s'agisse de gouvernance, de préservation de l'avantage concurrentiel ou de capacité d'adaptation stratégique, y compris pour les entreprises bénéficiant d'une reconnaissance culturelle élevée.

OBJET DE RECHERCHE

Dans cette perspective, notre recherche s'interroge sur les processus et les dynamiques managériaux qui permettent à certaines marques antonomases de maintenir leur position concurrentielle et de perdurer dans un environnement mutant. Elle vise à analyser de manière critique le rôle du management stratégique pour conjuguer ancrage symbolique et performance économique dans des environnements concurrentiels. Plus spécifiquement, il s'agira de comprendre comment ces entreprises parviennent à protéger leurs avantages concurrentiels, à maintenir la distinctivité de leur marque et à mobiliser un management

ambidextre leur permettant de concilier exploitation de leur notoriété passée et exploration de nouvelles opportunités de croissance. À travers cette approche, cette recherche vise à éclairer les conditions organisationnelles et stratégiques qui permettent à certaines marques antonomases de rester performantes sur le long terme, malgré les risques de banalisation ou d'érosion de leur identité de marque.

Notre étude s'inscrit dans le champ du management stratégique, qui comme Mintzberg le souligne partage avec la pérennité un point commun qui est celui de se projeter dans le temps : « *strategy as pattern* », ou encore les stratégies « *sont à la fois des plans pour l'avenir et des modèles d'actions issus du passé* »[2] (Mintzberg, 1994). Le lien entre ces points du passé et ces projections à venir se retrouve dans le concept même de la pérennité (Mignon, 2001).

Par conséquent, nous avons tout d'abord porté notre attention sur le passé de ces organisations singulières en analysant leur processus de construction. Selon Mignon[3] (2001), « *la pérennité est […] un processus temporel à la fois rétrospectif, car chaque entreprise est portée par son histoire, son savoir-faire, sa culture passée et prospectif dans la mesure où les ambitions de longévité impliquent des ambitions à un horizon de très long terme* ». Cette recherche a posteriori nous renseigne sur les caractéristiques qui forment le socle de ces organisations.

> « *Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise* » (Thiétart, 2003, p7)[4].

La gestion serait « *un ensemble de pratiques, de discours et de connaissances théoriques ou techniques relatifs à la conduite des organisations* » (Cohen, 1996). Dans une perspective ancrée dans les sciences de gestion et du management, qui se caractérisent par leur orientation vers l'action, la décision et la transformation des organisations, il apparaît pertinent de dépasser l'analyse descriptive des marques antonomases pour s'intéresser aux processus concrets mis en œuvre par les entreprises concernées. En effet, les sciences de

[2] Mintzberg, H. (1994). *The fall and rise of strategic planning*. Harvard Business Review, 107–114.
[3] Mignon, S (2001), *Stratégie de pérennité d'entreprise,* Vuibert.
[4] Thiétart, R. (2003). *Le management*. Presses Universitaires de France.

gestion et de management ne se limitent pas à observer des phénomènes ; elles visent à comprendre comment les organisations agissent, s'adaptent et se structurent face à des enjeux stratégiques et environnementaux. C'est dans cette logique que cette recherche se propose d'explorer les mécanismes managériaux et organisationnels mobilisés pour faire face aux risques de banalisation, renouveler la valeur de la marque, et assurer la pérennité d'une entreprise dont le nom est passé dans le langage courant.

Selon Ben Aïssa (2001), la gestion ne se limite pas à une simple application de modèles abstraits, mais s'inscrit dans une pluralité de dimensions qui reflètent sa richesse et sa complexité en tant que discipline. En s'appuyant sur les travaux de Cohen, l'auteur identifie quatre composantes majeures permettant de saisir la diversité de l'objet en gestion. Tout d'abord, la gestion se manifeste à travers un ensemble de pratiques concrètes, observables dans les organisations, qui traduisent son caractère opératoire et sa capacité à produire des effets mesurables. Ensuite, elle repose sur un socle de connaissances théoriques et techniques, qui permet de structurer et de formaliser les actions entreprises. Par ailleurs, la gestion se déploie également comme un discours à visée opérationnelle, mobilisant les acteurs, les engageant dans l'action et facilitant la coordination autour d'objectifs partagés. Enfin, ces trois dimensions convergent vers une visée commune, où la pratique, le savoir et le discours sont articulés en vue de répondre aux enjeux organisationnels. Cette approche holistique souligne que la gestion, en tant que science tournée vers l'action, se situe au carrefour du faire, du savoir et du dire. C'est précisément dans cette optique qu'il devient pertinent d'étudier les processus mis en œuvre par les entreprises confrontées à des défis spécifiques, comme ceux rencontrés par les marques antonomases.

La force de la recherche en sciences de gestion et de management tient en sa capacité à s'appuyer sur des cas réels à partir desquels le chercheur extrait des contributions servant si ce n'est la théorisation, à minima à la connaissance (David, 1999). Ces connaissances peuvent ensuite servir de fondations à des constructions nouvelles, par l'usage de tests complémentaires (comparatifs par exemple), comme de prolongements à la connaissance préexistante (en élargissant à d'autres secteurs ou d'autres populations par exemple).

Cette recherche s'appuie sur l'analyse du cas VELUX, entreprise Danoise spécialisée dans la conception, la fabrication et la commercialisation de fenêtre de toit. A ce titre, nous nous intéresserons aux processus dynamiques, organisationnelles et stratégiques ainsi qu'aux actions concrètes portées par l'organisation.

La science de gestion est donc avant tout au service des organisations. Les objectifs des recherches consistent à décrire, à comprendre, à expliquer ou à prédire modestement des phénomènes applicables ou observables au sein des organisations. Par conséquent, il est courant que les recherches en sciences de gestion explorent plusieurs domaines, (Voir fig.1) (Coughlan & Brady (1995).

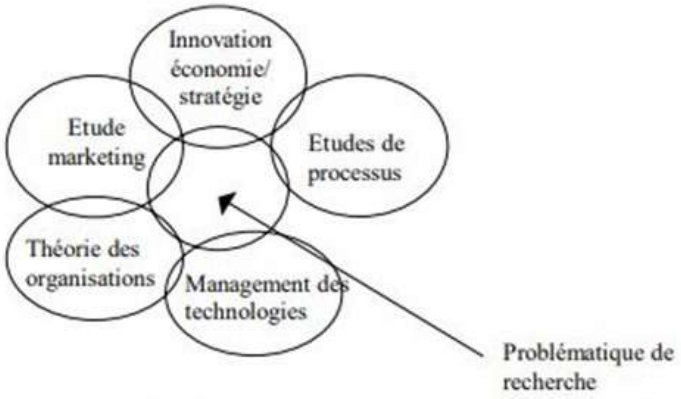


Fig 2 : Interaction des domaines dans une problématique de recherche [Coughlan & Brady (1995)]

Figure 1 / Figure extrait de Hazem Ben Aissa (2001)

Plus récemment, les travaux de Bartoli et Hermel (2024) mettent en lumière deux dimensions complémentaires de la réflexion en sciences de gestion. D'une part, ils soulignent que cette discipline, encore jeune, a dû construire son autonomie et son identité en s'émancipant du droit et de l'économie, tout en assumant sa nature pluridisciplinaire et en luttant contre les risques de fragmentation interne. Sa légitimité repose sur sa capacité à produire des connaissances scientifiques renouvelables, actionnables et articulées entre recherche et enseignement, autour de l'objet central qu'est l'action collective et l'organisation. D'autre part, les auteurs montrent que deux paradigmes majeurs – le management stratégique et le management participatif – doivent être envisagés comme

consubstantiels : la stratégie gagne en pertinence lorsqu'elle intègre la participation des acteurs, tandis que la participation trouve sens et portée dans une perspective stratégique. Face aux défis actuels (mise en œuvre, dérives managérialistes, transformations liées à l'Anthropocène), cette articulation ouvre la voie à un management responsable, intégré et systémique, capable de relier les dynamiques humaines, sociales et environnementales aux finalités de long terme des organisations.

Les sciences de gestion s'inscrivent dans une logique fondamentalement pluridisciplinaire. Elles empruntent et articulent des concepts, méthodes et cadres théoriques issus de l'économie, de la sociologie, de la psychologie, des sciences politiques, du droit ou encore des sciences de l'ingénieur et de l'information. Comme le souligne David (1999), le management n'est pas réductible à un simple art pratique, mais s'appuie sur une variété de fondements scientifiques. De même, Martinet (2007) insiste sur la position des sciences de gestion comme discipline « carrefour », tandis que Pesqueux (2006) met en avant leur caractère hétérogène et composite. Enfin, Hatchuel (1994, 2000), dans la lignée de Simon (1969), rappelle que la gestion doit être pensée comme une *science de l'artificiel*, orientée vers la conception et l'action, ce qui suppose d'intégrer de multiples registres disciplinaires. Notre recherche n'est pas seulement descriptive. Elle peut être interventionniste, constructive et orientée vers l'action.

La complexité de la problématique abordée dans cette recherche mobilise un large éventail disciplinaire, à des niveaux d'implication variables. Elle s'inscrit d'abord et très majoritairement dans le champ des sciences de gestion, en convoquant des apports issus du management stratégique, du marketing, de la théorie des organisations, des ressources humaines, de la communication et des systèmes d'information. Toutefois, l'analyse ne saurait se limiter à une seule discipline. Elle appelle également les sciences humaines et sociales, notamment la psychologie — pour comprendre les mécanismes de perception, d'attachement ou de représentation liés aux marques —, ainsi que les sciences du langage et la linguistique, essentielles pour appréhender les phénomènes d'antonomasie, d'appropriation lexicale et de circulation symbolique des noms de marque dans l'espace social. Enfin, elle appelle le droit, sur la partie relative à la protection juridique de la marque et aux dépôts de brevets.

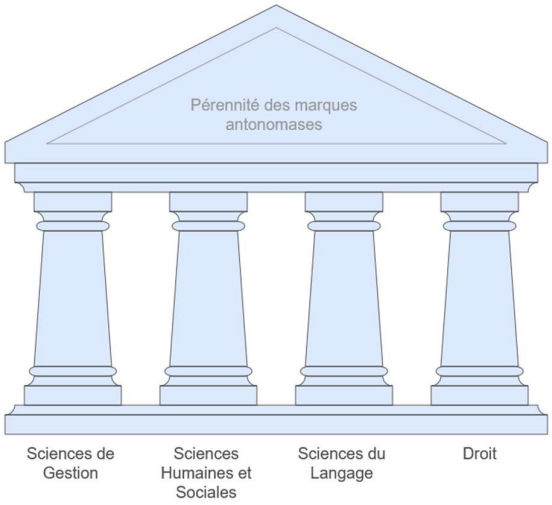


Figure 2 / Représentation des disciplines soutenant la pérennité des marques antonomases mobilisées dans le cadre de notre recherche.

En complément de ces disciplines, nous nous intéressons à la psychologie et notamment aux travaux menés sur les heuristiques de choix (Kahneman & Tversky, 1979) qui soutiennent l'idée que les consommateurs tendent à privilégier les options familières et bien établies.

Problématique

Le statut d'antonomase confère à certaines marques un capital symbolique puissant, mais pose également des défis spécifiques en matière de management stratégique. Si cette notoriété peut constituer un levier concurrentiel, elle exige une gestion active et structurée pour en tirer un bénéfice durable. Dès lors, nous posons la problématique suivante :

Quelles dynamiques de management permettent aux entreprises dont le nom est devenu une antonomase de préserver et de renouveler leurs avantages concurrentiels afin d'assurer leur pérennité ?

Pour répondre à cette problématique, nous formulons deux propositions principales, chacune mettant en lumière un levier stratégique de pérennité propre aux marques antonomases: l'origine disruptive de leurs avantages concurrentiels, puis sa préservation dans le temps par un management de l'innovation et des parties prenantes.

Propositions de recherche

P1/ Les organisations dotées de marques antonomases pérennes se distinguent par une innovation disruptive à leur origine, qu'elles ont su inscrire dans une dynamique de management visant à consolider et à faire évoluer leurs avantages concurrentiels.

Sous Proposition 1 — Les organisations en possession de marque antonomase sont nées d'innovation disruptive sur un marché vierge de proposition.

Sous Proposition 2 — Leur pérennité s'appuie sur une dynamique de management intégrant des dispositifs stratégiques, organisationnels et relationnels, articulés de manière à consolider et renforcer durablement leurs positions concurrentielles.

P2 / Les organisations dotées de marques antonomases pérennes adoptent une dynamique de management ambidextre, conçue pour répondre — et souvent anticiper — les attentes de leurs parties prenantes, conciliant continuité et renouvellement.

Sous Proposition 3 — Ces organisations déploient un management ambidextre qui articule exploitation de leurs atouts historiques et exploration de nouvelles opportunités, assurant un équilibre entre continuité et renouvellement.

Notre réflexion s'inscrit dans le prolongement des travaux de De Geus (1997) et de Mignon (1998, 2000, 2001, 2009) ainsi que de ses prolongateurs (Maurand-Valet, 2013 ; Amans, Mazars-Chapelon et Villesèque-Dubus, 2013 ; Eggrickx, 2013 ; Averseng, 2013 ; Chapellier et Dupuy, 2013 ; Naro et Travaillé, 2013 ; Lagarde et Macombe, 2013), qui figurent parmi les principaux chercheurs ayant étudié la pérennité organisationnelle sous un angle stratégique. Cependant, cette étude s'efforcera de se distinguer sur deux aspects majeurs :

- Elle s'intéresse exclusivement aux organisations en possession de marques antonomases. Notre première observation concerne le fait que cette typologie de marque n'a pas été étudiée sous cet angle.
- Même si nous rapportons de nombreux éléments comme déterminants de la pérennité, nous établirons un focus sur le management des innovations au sein de ces organisations.

Notre travail de recherche se partage en quatre parties, subdivisées par chapitre : nous commençons par établir en première partie un état de l'art, puis, menons une étude empirique que nous détaillerons en seconde partie. Nous présenterons les résultats en partie trois avant de discuter en quatrième partie. Enfin, nous apporterons une conclusion qui se veut objective et critique.

Principaux enjeux

Dans cette recherche, nous poursuivons une triple ambition : d'abord, conceptuelle, en cherchant à comprendre les fondements des marques antonomases et leur articulation avec l'innovation et la pérennité ; ensuite, pratique, en identifiant les stratégies managériales permettant de protéger, de faire croître et d'adapter ces marques face aux mutations de leur environnement ; enfin, stratégique, en formulant des préconisations pour maintenir leur capacité d'innovation tout en valorisant leur héritage et leur singularité.

- ***Ambition Conceptuelle*** : Comprendre les fondements des marques antonomases et leur lien avec l'innovation et la pérennité.
- ***Ambition Pratique*** : Identifier des stratégies managériales pour protéger, pérenniser et développer ces marques dans des environnements en mutation.
- ***Ambition Stratégique*** : Emettre des préconisations pour que ces marques restent innovantes tout en capitalisant sur leur héritage et leur singularité.



Epistemologie

Dans le cadre de ce projet de recherche, la posture épistémologique adoptée est celle du constructivisme. L'objectif premier de cette recherche est de comprendre un phénomène spécifique : la pérennité des organisations en possession d'une marque antonomase au travers des processus et des dynamiques managériales mises en œuvre (Le Moigne, 1995). Cette orientation repose sur l'idée que la réalité organisationnelle n'est pas donnée de manière objective et indépendante, mais qu'elle est socialement construite par les acteurs à travers leurs interactions, leurs discours et leurs pratiques. Le constructivisme reconnaît ainsi la pluralité des points de vue et valorise la compréhension des processus par lesquels les individus donnent sens à leur environnement. Selon ce courant de pensée, la connaissance est contextualisée et subjective puisque le sujet (ou le chercheur) et l'objet (la réalité) sont dépendants (Guba et Lincoln, 1989 ; Koenig, 1994). Cette posture est particulièrement pertinente pour étudier les marques antonomases, dans la mesure où leur construction symbolique, leur ancrage dans l'usage courant et les mécanismes de pérennisation qu'elles mobilisent relèvent de dynamiques interprétatives et contextuelles. Le chercheur, dans ce cadre, ne se positionne pas comme un observateur neutre, mais comme un interprète des représentations, des pratiques et des choix stratégiques des acteurs organisationnels. L'intégration du chercheur au sein de la structure étudiée ancre le choix de ce positionnement. L'analyse phénoménologique de notre objet principal (ou réalité étudiée), les dynamiques

managériales de l'antonomase, permettent de produire de la connaissance contextualisée (Banhaddouch et El Fathaoui, 2022).

Il ne peut y avoir de création de connaissance scientifique sans questionnement (Bachelard, 1938). Nous nous poserons ainsi dès le démarrage de notre recherche sur les questions du quoi ? (quel est notre projet de recherche ?, question gnoséologique), du comment ? (quelle méthodologie allons-nous mettre en œuvre ?) et du pourquoi ? (quelle est la finalité de notre recherche, question éthique) (Le Moigne, 1995 ; Martinet et Pesqueux, 2013 ; Pesqueux, 2014).

La logique abductive de cette thèse réside dans l'élaboration de propositions explicatives permettant de comprendre comment et pourquoi certaines organisations dont le nom est devenu une antonomase (comme VELUX) parviennent à assurer leur pérennité, en valorisant les dynamiques managériales telles que la protection des avantages concurrentiels, la gestion des parties prenantes et un management ambidextre (David, 1999).

Méthodologie

Afin d'élaborer des éléments de réponse à notre problématique, nous avons mobilisé une démarche qualitative fondée sur l'étude de cas, méthode particulièrement adaptée à l'analyse de phénomènes complexes en contexte réel (Yin, 2014). L'objet de cette étude est une marque devenue antonomase : VELUX®, sélectionnée en raison de son caractère exemplaire, mais aussi d'un accès prolongé à son environnement organisationnel, permettant une investigation en profondeur (Dumez, 2015).

Cette recherche s'inscrit dans une posture d'observation participante (Hatchuel & Molet, 1986 ; David, 1999), rendue possible par mon intégration en tant que collaboratrice au sein de l'entreprise entre mars 2018 et janvier 2025 (soit 6 ans et 11 mois). Ce positionnement a favorisé une immersion longue, favorisant une étude longitudinale, condition propice à la production d'un savoir contextualisé, incarné et situé (Suddaby, 2006 ; Suddaby, Foster et Quinn-Trank, 2010).

Aucune recherche n'échappe aux biais, qu'il convient d'identifier et de maîtriser et nous y consacrerons une partie de notre réflexion. Dans notre étude, nous relevons notamment une forme de subjectivité inévitable liée à l'observation participante quand bien même cette observation se veuille non interprétativiste (Bachelard, 1987 ; Hatchuel & Molet, 1986 ; David, 1999), le biais de réflexivité découlant de notre rôle dans l'organisation (David, 1999 ; Le Moigne, 2007), ainsi que les effets de position et de disposition (Boudon, 1986). Nous restons attentifs aux risques de dissonance cognitive et de rationalité limitée (Simon, 1957), ainsi qu'aux préjugés du chercheur-praticien (Bourdieu & Wacquant, 1992), en multipliant les entretiens et les angles d'analyse pour réduire le biais du répondant unique et croiser les points de vue (Le Flanchec, 2011). Consciente de l'inévitabilité des biais, nous avons cherché à les identifier au plus tôt et à en expliciter l'impact potentiel sur cette recherche. Cette prise de conscience nous a conduit à mettre en place différents remparts méthodologiques, tels que la multiplication des entretiens, la diversification des sources et la réflexivité constante sur notre propre posture. Ces précautions visent à renforcer la validité et la fiabilité des résultats produits.

La collecte des données repose sur un dispositif triangulé :

- 26 entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de différents acteurs afin de saisir les dynamiques internes, les arbitrages managériaux, les enjeux liés à l'identité de la marque et aux stratégies d'innovation.
- Ils ont donné lieu à l'analyse de 584 phrases nourrissant nos réflexions et repris dans nos verbatims.
- Ces entretiens ont été complétés par l'analyse de données secondaires (communiqués de presse, documents internes – publics ou confidentiels –, archives historiques, visites du musée de l'entreprise) ;
- enfin, des observations informelles et des interactions quotidiennes ont enrichi la compréhension des pratiques et discours organisationnels.

L'ensemble de ce matériau empiriquement dense a permis de dégager des facteurs explicatifs de la pérennité d'une marque antonomase, tout en nourrissant une réflexion plus

large sur les leviers managériaux activés pour préserver et renouveler ses avantages concurrentiels dans un environnement incertain.

Architecture de la recherche

Notre démarche de recherche s'est initialement ancrée dans une réflexion approfondie autour de la notion de marque antonomase. Cette interrogation fondatrice a orienté nos premières lectures, lesquelles ont progressivement nourri l'élaboration d'une problématique de recherche. Poursuivant cette dynamique exploratoire, nous avons affiné nos concepts à la lumière d'une revue de littérature élargie, avant de concevoir une stratégie empirique reposant sur une étude de cas approfondie. Mobilisant une logique abductive (Pierce, 1903 ; David, 2000 ; Dumez, 2016), nous avons effectué de nombreux allers-retours entre données empiriques et littérature afin d'enrichir notre enquête, menée dans une perspective longitudinale. Une attention particulière a été portée à la catégorisation rigoureuse des résultats, préalable à une phase d'analyse approfondie amorcée après trois mois de collecte. Enfin, nous avons mis en perspective nos résultats en les confrontant aux travaux existants, ce qui nous a permis d'en dégager des contributions à la fois théoriques, méthodologiques et managériales.

Première Partie

Comprendre la pérennité des marques antonomases : une approche théorique entre singularité, avantage concurrentiel et management stratégique.

Si pérenniser son activité est généralement le principal objectif d'une organisation, il s'avère que dans la réalité des faits, la non-pérennité semble prévaloir (Mignon, 2013). Dans ce contexte, nous comprenons l'intérêt pour les praticiens d'identifier des leviers et de mettre en place des stratégies pour vivre, se développer et performer.

De nombreux facteurs viennent interagir et influencer la pérennité d'une entreprise. Notre recherche s'intéresse plus particulièrement à la pérennité des organisations dont le nom est devenu une antonomase.

Ainsi, nous commencerons notre revue de littérature par une définition du concept d'antonomasie, afin d'en cerner les spécificités sémantiques et stratégiques. Nous poursuivrons par une exploration des notions d'avantage concurrentiel et des mécanismes de

protection associés. Enfin, nous nous intéresserons à la question de la pérennité organisationnelle, en l'abordant à l'aune des dynamiques d'adaptation et d'ambidextrie managériale qu'imposent les environnements en constante mutation et les attentes évolutives des parties prenantes.

Une organisation est un organe dynamique tout comme l'environnement dans lequel elle évolue (Thietart, 2017 ; Greiner 1972, Achard, 2005).

Ainsi, pour survivre dans des conditions mutantes, il est nécessaire qu'une organisation mette en place des politiques de veille de son environnement. Il est ensuite vital qu'elle adapte sa stratégie à ces évolutions. Pour ce faire, l'organisation doit identifier les indicateurs de pilotage indispensables au sein de son environnement. A partir de cet inventaire, elle sera en capacité d'effectuer une surveillance de ces indicateurs.

Une organisation n'est pas seule. Elle subit l'influence de nombreux acteurs sur lesquels elle influe à son tour. Ces protagonistes, ou parties prenantes, que nous retrouvons en interne comme en externe, pèsent directement sur la pérennité des organisations au travers des pressions qu'ils exercent. Ainsi, l'organisation doit cartographier ces acteurs, leur légitimité et leur pouvoir d'influer sur son succès, ou au contraire, les menaces qu'ils peuvent représenter. L'organisation doit donc tenir compte, dans l'écriture de sa stratégie, de ses interactions avec chacune d'elles.

Une majorité d'organisations partage un objectif commun : celui d'être pérenne. Pour répondre à cet objectif, elles mettent en place des stratégies et s'appuient sur des outils (dont la cartographie des parties prenantes et l'analyse de leur attentes / besoins / pouvoirs). Pour les satisfaire, elles travaillent sur une ou plusieurs propositions de valeur, unique(s) et différenciante(s), leurs permettant de construire suffisamment d'avantages compétitifs à long terme (Aronoff, 2004).

Une organisation en possession d'une marque antonomase fait face aux mêmes enjeux, complétés par des enjeux plus spécifiques telle que la protection contre le risque de généricisation de son identité.

Dans cette perspective, l'ambidextrie managériale apparaît comme un levier essentiel. Selon Tushman et O'Reilly (1996), l'ambidextrie organisationnelle désigne la capacité à concilier deux impératifs a priori contradictoires : exploiter efficacement les compétences existantes tout en explorant de nouvelles opportunités. Pour les organisations cherchant à se pérenniser, il est crucial de maintenir une exploitation rigoureuse de leur modèle d'affaires actuel (optimisation, rentabilité), tout en développant simultanément de nouveaux projets innovants capables de répondre aux mutations de l'environnement. La difficulté, et la clé de la pérennité, réside dans cette capacité à équilibrer exploitation et exploration sans sacrifier l'une

au profit de l'autre. Les organisations ambidextres sont ainsi mieux préparées pour durer, en assurant à la fois la stabilité de leur position actuelle et leur capacité d'adaptation future.

*Nous fonderons notre ancrage théorique sur tout d'abord les marques antonomases, en mettant en évidence leur singularité ; Nous nous attacherons à définir les bénéfices d u pionniers dont ces marques, souvent nées d'innovation disruptives, ont bénéficié lors de leur introduction sur le marché. Puis, nous relierons ces bénéfices à l'avantage concurrentiel. Enfin, nous rappellerons l'intérêt d'un management ambidextre des parties prenantes dans l'étude de la pérennité organisationnelle. Des concepts théoriques secondaires viendront enrichir nos réflexions (*Annexe 2*).*

Chapitre 1

Les marques antonomases sont des marques singulières, souvent pionnières et créatrices de leur propre marché.

Le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales définit l'antonomase comme une « *RHÉT. Figure qui consiste à remplacer, en vue d'une expression plus spécifiante ou plus suggestive, un nom propre par un nom commun (le Sauveur pour Jésus-Christ) ou un nom commun par un nom propre* ». La marque antonomase est caractérisée par l'usage de son nom pour désigner un produit. Nous citerons, pour illustrer cette définition, les marques telles que Frigidaire®, VELUX®, Placo®, Algeco®, Caddie®, Sopalin®, Kleenex®, mais il en existe de nombreuses autres.

Elles occupent une place singulière dans le paysage économique et culturel. Elles émergent à la croisée du langage, de la consommation et de la stratégie d'entreprise, en devenant si emblématiques qu'elles en viennent à désigner le produit ou le

service qu'elles commercialisent. Ce phénomène, d'apparence linguistique, révèle en réalité des dynamiques organisationnelles complexes, liées à l'innovation, à l'ancrage cognitif et à la construction d'un avantage concurrentiel durable. Loin d'être de simples curiosités lexicales, les marques antonomases traduisent une capacité unique à structurer un marché, à imposer un référentiel commun et à inscrire la marque dans les usages quotidiens. Leur singularité s'exprime dès leur genèse — souvent liée à une innovation disruptive — et se prolonge dans les processus stratégiques mis en œuvre pour pérenniser leur position.

Cette première partie se propose ainsi d'explorer les conditions d'émergence de ces marques particulières, les mécanismes de leur diffusion dans l'espace social et cognitif, ainsi que les leviers initiaux — managériaux, économiques et symboliques — qui contribuent à leur installation comme références dominantes.

La pérennité des organisations constitue un objet central en sciences de gestion, à la croisée de la stratégie, du management, et de la théorie des organisations. Elle renvoie à la capacité d'une organisation à se maintenir dans le temps, à traverser les cycles économiques et à conserver une légitimité stratégique, organisationnelle et sociale dans un environnement en constante évolution. Cette notion, souvent abordée de manière implicite à travers la performance ou la croissance, mérite d'être définie dans toute sa complexité. Ce chapitre propose ainsi un double éclairage : d'une part, une mise en perspective théorique sur l'antonomase ; d'autre part, une réflexion sur le lien entre ces marques emblématiques et la pérennité organisationnelle, via la notion d'avantage concurrentiel.

Section 1

Processus de construction et d'ancrage d'une marque antonomase

L'antonomase désigne le phénomène par lequel un nom propre, en particulier celui d'une marque, entre dans le langage courant pour désigner un produit ou un service générique. Si certaines marques emblématiques accèdent à ce statut singulier, ce n'est pas par une volonté explicite de l'organisation, mais par l'usage social qui en est fait. Ce processus ne résulte donc pas d'un acte volontaire de lexicalisation par l'entreprise, mais d'une adoption collective, progressive et souvent spontanée par les usagers, les médias et l'environnement sociolinguistique.

Cette section vise à analyser les conditions de construction et d'ancrage de ces marques devenues antonomases. Nous verrons d'abord que leur émergence est généralement liée à une innovation pionnière, introduite sur un marché encore inexploré, comblant un besoin latent ou inexprimé. En l'absence de vocabulaire préexistant, c'est l'environnement et notamment les parties prenantes qui le compose, qui contribue à faire du nom de la marque le mot de référence pour désigner la solution. Enfin, nous mettrons en lumière les dynamiques cognitives, sociales et linguistiques qui participent à la stabilisation de cette appropriation, conférant à la marque un rôle de repère culturel et symbolique, et ouvrant la voie à un possible avantage concurrentiel.

1. A la genèse, une innovation importante

Souvent nées d'une innovation majeure et souvent pionnières sur leur segment, les organisations dont le nom de l'organisation est devenu une antonomase se sont imposées sur des territoires « vierges » de solution, en proposant une offre nouvelle et fortement utile à la société.

Ainsi, en investissant un territoire nouveau, elles proposent une solution ne disposant d'aucun champ lexical existant. Le nom de la marque devient alors largement employé pour désigner le produit et/ou service (Laurent, 2010 ; Martin, 2010, Petit, 2006).

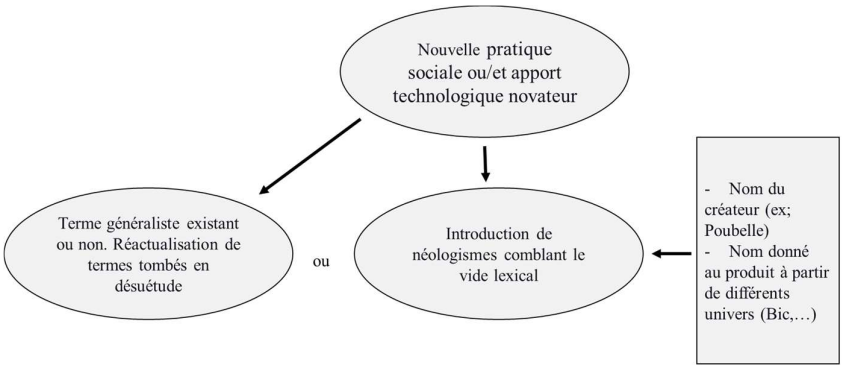
Nous rappelons la notion de territoire en nous appuyant sur la définition proposée par Gay (2022), à savoir qu'un « *territoire est une étendue géographique dans laquelle vivent des groupes humains et qui repose sur des réalités multiples d'ordre politique, social, culturel, mais aussi économique* ».[5]

Les marques antonomases naissent majoritairement d'innovations majeures. Elles répondent à un besoin qui s'exprime par une Histoire.

Ces Histoires s'articulent autour de différents éléments, invariants, parmi lesquels nous pouvons citer la « raison d'être » de l'organisation, répondant à la question « Pourquoi ? ». Ensuite, en complément, nous pouvons citer d'autres éléments, servant à répondre au besoin et à se différencier, tels que les « *savoir-faire, les rites et les coutumes, la gestion financière, les valeurs, la fidélité du personnel, les investissements à long terme* » (Mignon, 2009).

2. Un territoire vierge de tout vocable

Lors de l'introduction sur le marché d'un produit ou d'une solution nouvelle, il n'y a pas de vocable spécifique désignant ces innovations. Ainsi, ce sont les parties prenantes et plus particulièrement les utilisateurs, mais également l'environnement qui emploient massivement le nom de marque pour désigner le produit (les consommateurs, les distributeurs, les fournisseurs ou encore les collaborateurs). Une organisation n'a pas le pouvoir de lexicaliser sa marque, seul l'environnement dominant à ce moment-là et les parties prenantes généralisent l'usage de la marque comme nom propre.



[5] Extrait de l'ouvrage « Management de l'Innovation », édition Ellipses, Gay, 2022, page 147.

Figure 3 / Nouvelle pratique sociale et sa lexicalisation, Martin (2010)

Les marques antonomases entretiennent un lien intrinsèque avec l'univers auquel elles appartiennent, au point qu'il devient difficile de les en dissocier (Heilbrunn, 2017). Si nous séparons de la marque de son univers, il est possible, en sciences du langage, de considérer l'univers de la marque comme élément « hyperonyme » (Martin, 2010). L'hyperonyme englobe plusieurs hyponymes. Les marques antonomases se confondent avec leur univers, qu'elles illustrent. Par dérivation polysémique, lorsque le produit ou le service de référence est associé à une action, ces marques peuvent être employées et déclinées sous forme verbale. Prenons les exemples des marques Karcher®, Scotch®, et Placo® pour illustrer cette idée.

- Pour ce qui concerne Karcher®, l'univers de la marque, à savoir l'élément hyperonyme, est celui du nettoyage haute pression. L'élément hyponyme correspond à la marque elle-même, comme Karcher®, mais inclut également d'autres marques concurrentes telles que Bosch® ou Nilfisk®, qui évoluent au sein de cet univers. La dérivation polysémique apparaît lorsqu'une action est associée à l'utilisation du produit. Par exemple, l'expression « karchériser » désigne l'action de nettoyer au moyen d'un nettoyeur haute pression, la marque emblématique étant Karcher®. Cet usage est si courant qu'en 2005, lors d'une interview télévisée, le ministre de l'intérieur, Monsieur Nicolas Sarkozy utilisait lui-même l'expression « *nettoyer au Karcher est un terme qui s'impose* »[6] lorsqu'il aborda le sujet des banlieues et plus particulièrement de la Courneuve.
- De manière analogue, « scotcher » fait référence à l'action de coller ou d'assembler à l'aide d'un ruban adhésif, la marque de référence étant Scotch®. Quant à « plaquer », cela renvoie directement à l'usage du matériau de la marque Placo®.

En revanche, les marques antonomases qui ne s'associent pas à une action restent inemployables sous forme de verbe, comme c'est le cas pour Algeco®, VELUX® ou encore Frigidaire®.

[6] Extrait de l'interview du Ministre de l'intérieur du 29/06/2005, sur la chaîne youtube de l'Ina, au lien suivant, page consultée le 05. Janvier 2023, https://youtu.be/1hqKgYdWRfI?si=mgnUdZ-LYzGLI_sH

Tableau 1 / Illustration des différences marques et univers

Marques	Univers (hyperonymes)	Noms (Hyponymes)	Dérivés polysémiques
VELUX®	Fenêtres de toit	VELUX®	_
Karcher®	Nettoyeur Haute Pression	Karcher®	Karcheriser
Placo®	Plaque de plâtre	Placo®	Plaquer, plaquiste
Scotch®	Ruban Adhésif	Scotch®	Scotcher

Focus sur la Stratégie Océan Bleu de Kim et Mauborgne (2005)

Initiée en 2005 par Kim et Mauborgne, la stratégie Océan Bleu oppose deux typologies de marché : l'océan rouge et l'océan bleu.

L'océan rouge désigne un marché existant et concurrentiel où l'offre et la demande s'affrontent entre une multitude d'acteurs. Dans ce contexte, la concurrence est intense et les marges bénéficiaires tendent à diminuer avec le temps. Chaque acteur cherche à surpasser les autres en proposant des produits ou services similaires, souvent à des prix de plus en plus bas. La stratégie dans un océan rouge repose sur la compétition, une faible différenciation et la réduction des coûts.

A l'inverse, l'Océan Bleu représente des espaces de marché nouveaux et inexplorés, où la concurrence est quasi inexistante, voire absente. Ces espaces sont créés par des entreprises qui réussissent à innover et à proposer des offres radicalement différentes, générant ainsi une nouvelle demande. Dans cet océan, les entreprises ne cherchent pas à surpasser des concurrents déjà en place, mais à concevoir un marché qui leur est propre. La stratégie Océan Bleu vise donc à créer un nouveau marché, plutôt qu'à se battre sur un marché existant. Si cette approche peut s'appuyer sur la découverte de marchés totalement nouveaux, elle peut également consister à repousser les frontières d'un marché existant en générant une demande complémentaire jusqu'alors insatisfaite. En créant et en proposant une offre unique ou inédite, l'organisation se positionne sur un marché sans concurrence directe. Cette démarche permet de bénéficier de marges élevées et d'une position dominante. Ces marchés répondent à des besoins existants ou émergents (conscients ou inconscients) non encore satisfaits par des produits ou services. Dans un océan bleu, il ne s'agit pas de choisir entre

réduction des coûts et différenciation, mais plutôt de combiner ces deux stratégies. Le principe fondamental de cette stratégie est de se concentrer sur l'innovation et la création de valeur. Cela signifie qu'il ne s'agit pas seulement de technologie ou de nouveauté, mais qu'il s'agit de proposer quelque chose qui a une réelle valeur pour les clients et qui résout un problème ou améliore leur expérience.

Les marques antonomases sont majoritairement issues d'un Océan Bleu tel que défini au sens de Kim et Mauborgne.

3. Un ancrage cognitif et des représentations sociales de la marque

La diffusion d'une marque dans l'usage collectif ne relève pas uniquement d'une stratégie marketing ou d'un positionnement commercial réussi. Elle engage également des mécanismes cognitifs et des dynamiques sociales qui participent à la construction d'un référentiel partagé autour de cette marque. Dans le cas des marques antonomases, cette dimension est particulièrement significative : la marque ne se contente pas d'identifier un produit, elle devient « le mot » utilisé pour nommer l'objet, le service ou l'action qu'elle désigne. Autrement dit, elle s'inscrit dans les représentations mentales des individus et s'impose dans les pratiques langagières quotidiennes, jusqu'à parfois supplanter le terme générique.

Cette appropriation collective est favorisée par une combinaison de facteurs : l'émergence d'une innovation répondant à un besoin réel et volumique sur un espace vierge d'offre, l'absence initiale de vocabulaire lors de son intronisation ainsi qu'une propension des utilisateurs à simplifier leur langage pour des raisons d'efficacité, d'habitude ou de facilité d'expression (voire encore, de procrastination verbale). Dès lors, la marque s'ancre de façon cognitive. Elle devient un repère symbolique et pratique, facile à mémoriser, à utiliser et à transmettre. Loin d'être anodine, cette évolution langagière révèle une transformation plus profonde du rapport entre le consommateur, le langage et l'objet de consommation.

Les processus d'ancrage des marques antonomases peuvent être analysés à travers deux angles complémentaires : d'une part, **l'installation d'une habitude d'usage,** qui contribue à stabiliser la marque dans les comportements individuels et collectifs ; d'autre part, le **mécanisme de simplification langagière**, qui favorise la substitution du nom de la marque au terme descriptif usuel. Pour éclairer ces dynamiques, nous mobilisons les apports de plusieurs penseurs majeurs des sciences sociales, qui permettent de situer ces phénomènes au sein

d'une logique symbolique plus large, dans laquelle la fonction commerciale de la marque cède progressivement la place à une fonction culturelle, sociale, voire mythique.

Ainsi, Boudon (1986), dans ses travaux sur la rationalité et la diffusion des pratiques sociales, met en évidence la manière dont des comportements collectifs peuvent émerger par l'agrégation de décisions individuelles jugées rationnelles. L'usage généralisé d'un nom de marque comme substitut lexical ne résulte pas nécessairement d'une imitation passive, mais d'une recherche d'efficacité ou de simplicité linguistique, qui, répétée à l'échelle sociale, participe à l'ancrage collectif de la marque dans les usages langagiers.
Dans une perspective sémiologique, Barthes (1957) analyse comment certains objets du quotidien deviennent des mythes modernes, en s'imprégnant de significations culturelles qui excèdent leur simple utilité. La marque, en tant qu'antonomase, se transforme ainsi en signe social, porteur de valeurs et de représentations partagées, incarnant parfois une époque, un usage ou un idéal. Enfin, Baudrillard (1970 ; 1981), à travers ses concepts de simulacre et d'hyperréalité, nous aide à comprendre comment une marque peut se détacher de sa référence d'origine pour devenir un signe autonome, massivement utilisé pour désigner un produit, quel qu'en soit le fabricant. Dans ce cadre, l'antonomase illustre parfaitement la dynamique par laquelle un nom propre devient un mot commun, non par décision de l'organisation, mais par un processus social de diffusion et de réappropriation, révélateur d'une transformation plus profonde du rapport entre langage, consommation et réalité. Ces marques assurent également une fonction d'assurance immatérielle.

- ***L'installation d'une habitude d'usage***

Comme nous venons de le caractériser, une marque antonomase est souvent issue d'une innovation majeure, comblant un besoin important et dont l'usage du produit s'est massifié rapidement, au point d'avoir devancé les linguistes dans la création d'un champ lexical. Pour cette dernière raison, les individus se sont approprié le nom de la marque comme mot, expression, le dérivant parfois sous forme verbale. Cela leur permet de nommer un objet, un service ou une action, tout en le rendant plus tangible et plus facilement identifiable.

- ***Un processus de simplification langagière***

Bien qu'aucun auteur ou théoricien ne traite directement du phénomène des marques antonomases en sciences de gestion, certains proposent des cadres conceptuels qui éclairent les habitudes langagières et la manière dont certaines marques finissent par devenir des termes génériques dans le langage courant. Boudon s'est penché sur les phénomènes de diffusion sociale des pratiques, incluant les usages linguistiques. Baudrillard, philosophe et sociologue, s'est intéressé à la société de consommation et au rôle des symboles et des signes. Bien qu'il n'ait pas exploré spécifiquement les marques antonomases, sa théorie sur le simulacre et l'hyperréalité peut s'appliquer à ce phénomène. Une marque antonomase pourrait être perçue comme un simulacre, un signe qui a perdu son lien avec la réalité initiale (la marque spécifique) pour devenir un hyperréel : un terme utilisé sans distinction pour représenter une catégorie entière de produits. Dans son ouvrage *Mythologies*[7] (1957), Barthes examine comment les objets de la culture quotidienne deviennent des symboles dans la société. Bien qu'il ne traite pas explicitement des marques antonomases non plus, sa théorie de la mythologie des objets peut également s'y appliquer. Selon Barthes, le langage contribue à la formation de mythes modernes ; une marque, à travers son usage répété, peut acquérir un statut mythique et devenir une référence commune dépassant son objectif purement commercial. L'usage récurrent d'une marque dans le langage quotidien finit par conséquent par la transformer en une antonomase.

En ce qui concerne les marques antonomases, à leur genèse, il n'existe généralement pas de vocable associé. Lorsque les linguistes finissent par adopter (créer ou adapter) un vocable spécifique, il s'agit souvent d'un mot ou d'un ensemble de mots, plus complexe à employer que le nom de la marque elle-même (il s'agit souvent d'une expression contextualisée). Par un processus de simplification et de procrastination verbale, le nom de marque devient alors plus simple à employer et devient le mot d'adoption retenu par les individus, au détriment de celui officiellement attribué.

Pour illustrer cette idée, prenons quelques exemples précis. Il est plus simple d'employer le nom de marque « Karcher® » plutôt que l'expression « nettoyeur haute pression ». Le nom

[7] Barthes, R. (1957). *Mythologies*. Éditions du Seuil.

de marque tient en deux syllabes contre six pour l'expression descriptive. Cela illustre une forme de paresse linguistique qui favorise l'adoption du terme de la marque.

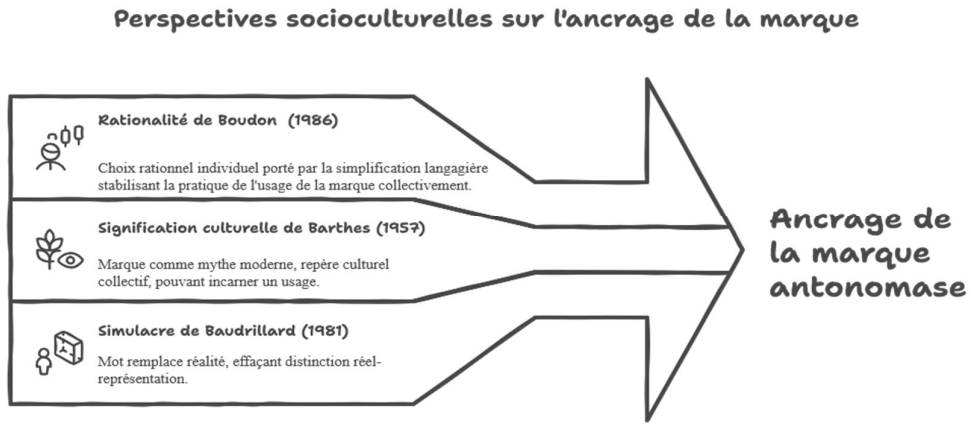


Figure 4 / Représentation socio culturelle de la marque antonomase.

Tableau 2 / Illustration de la simplification lexicale d'une marque devenue antonomase (Dubourg, 2021)

	Syllabes	Marques	Syllabes	Ecart de syllabe
Note adhésive repositionnable	9	Post-it	2	7
Fenêtre de toit	5	VELUX	2	3
Nettoyeur haute pression	6	Karcher	2	4
Ruban adhésif	5	Scotch	2	3
Bateau à pédale ou vélocipède nautique	5 ou 6	Pédalo	3	2
Bouteille Isotherme	5	Thermos	2	3
Cabine photographique	7	Photomaton	4	3
Avertisseur sonore	6	Klaxon	2	4
Correcteur liquide	5	Tipp-ex	2	4
Stylo à bille	4	Bic	1	3

❖ ***Une fonction d'assurance immatérielle***

En répondant à un besoin réel, les marques antonomases s'imposent comme la référence cognitive de leur marché (Santos et Eisenhardt, 2009). Elles sont perçues comme un gage d'assurance et de repère, facilitant les choix du consommateur (Adami, 2014). Ainsi, les nouveaux produits sont comparés à cette référence.

Après avoir étudié l'émergence linguistique et sociale des marques antonomases, nous analysons désormais les mécanismes économiques et stratégiques qui permettent aux organisations pionnières de transformer cet ancrage en avantage concurrentiel.

Section 2

Les bénéfices du pionnier & l'avantage concurrentiel : fondements, évolutions et management

Dans un environnement économique marqué par une compétition accrue et une course constante à l'innovation, les organisations pionnières bénéficient d'avantages stratégiques significatifs. En entrant les premières sur un marché ou en lançant une innovation disruptive, elles s'assurent souvent une position dominante et un avantage concurrentiel durable. Cette position leur permet non seulement de capter une part de marché stratégique, mais aussi de façonner les normes et les attentes des consommateurs (Lieberman & Montgomery, 1988). En ce sens, les pionniers jouent un rôle déterminant dans la structuration de leur secteur, que ce soit en établissant des standards industriels, en fidélisant précocement les clients ou en verrouillant les ressources critiques.

Certaines de ces entreprises pionnières parviennent à imposer leur marque au point que celle-ci devienne la référence linguistique et cognitive de toute une catégorie de produits ou de services : elles accèdent alors au statut de marque antonomase. Ce phénomène accentue leur pouvoir structurant, dans la mesure où la marque elle-même devient le nom commun utilisé par les consommateurs, mais aussi les autres parties prenantes qui l'environnent comme les distributeurs, les utilisateurs, les médias et parfois même les institutions. Cette appropriation symbolique renforce l'ancrage de la marque dans l'imaginaire collectif, et contribue à ériger une forme de barrière cognitive à l'entrée pour les concurrents, rendant plus difficile la différenciation.

Les bénéfices des pionniers, tels que l'effet d'apprentissage (Argote, 1999 ; Cyert et March, 1963 ; Argyris et Schon, 1978 ; Levitt et March, 1988), la différenciation par l'innovation (Schumpeter, 1942) et l'imposition de barrières à l'entrée (Porter, 1980 ; Mac Millan, 1983 ; Lieberman & Montgomery, 1988), ont été largement traités dans la littérature en gestion stratégique. Cependant, ces avantages ne sont pas garantis : ils dépendent de la capacité des pionniers à exploiter leurs ressources et à gérer les défis spécifiques liés à leur position, notamment la pression pour maintenir leur avance face à des imitateurs agiles. Dans le cas des marques antonomases, le paradoxe est particulièrement fort : l'hégémonie linguistique

peut devenir un facteur de fragilité stratégique, notamment si la marque perd sa capacité juridique à différencier le produit. Cette section analysera ainsi les bénéfices spécifiques des pionniers, tout en questionnant leur pérennité à travers le prisme du risque de généricisation. En mobilisant ces concepts théoriques et des exemples concrets, cette section explorera les principaux bénéfices des pionniers, tout en examinant les facteurs qui influencent leur durabilité et leur impact à long terme. L'objectif est de mieux comprendre comment les organisations peuvent maximiser ces avantages et transformer leur rôle de pionnier en un avantage concurrentiel durable.

1. Les avantages d'être le premier sur un secteur d'activité

La littérature a abondamment traité les avantages liés au statut de pionnier, notamment à travers les travaux de Porter (1980), de Lieberman & Montgomery (1988), ceux de MacMillan (1983) ou encore ceux de Barthélemy (1998). Dans le cadre d'une recherche s'intéressant à la pérennité d'une organisation et plus particulièrement celle d'une organisation en possession d'une marque antonomase, il est pertinent de rappeler ces avantages. Ces marques, dont la genèse est souvent liée à une innovation disruptive, bénéficient généralement d'une position dominante au moment de leur pénétration sur le marché.

Comme nous l'avons évoqué dans la section 1, les marques antonomases tirent majoritairement leur origine d'une innovation majeure ou disruptive. Elles se sont développées rapidement en proposant sur le marché un produit correspondant à un besoin réel et immédiat (Barthelemy, 1998). Nous poursuivons ici l'analyse de l'avantage pionnier en nous concentrant sur les conclusions de Barthélemy (1998). En s'appuyant sur les travaux de Porter (1980), Barthelemy (1998) distingue quatre grandes familles de facteurs explicatifs. Il suggère des facteurs économiques, des facteurs de préemption, des facteurs liés au coût de migration et des facteurs technologiques. Nous ajouterons à cela les facteurs cognitifs et affectifs. Comme le rappellent Durand et al. (2019), si à l'origine, la notion de barrière à l'entrée désignait des obstacles structurels et exogènes, ces barrières peuvent également être le fruit de constructions délibérées, émanant du comportement historique des organisations.

a. Les facteurs économiques

Les facteurs économiques se matérialisent en partie par les barrières à l'entrée. Porter (1980) distingue huit barrières principales : les économies d'échelle, la différenciation, les besoins en capitaux, les coûts de transfert, les désavantages de coûts indépendants de l'échelle (apprentissage, ressources, notoriété), l'accès aux canaux de distribution, la politique gouvernementale, la réaction du marché.

b. Les facteurs de préemption

Les facteurs de préemption identifiés par MacMillan (1983), puis approfondis par Lieberman et Montgomery (1988), constituent des leviers essentiels permettant aux entreprises pionnières de consolider un avantage concurrentiel durable.

Ces facteurs, dits « de préemption », désignent la capacité d'un acteur à verrouiller l'accès à certaines ressources ou positions stratégiques du marché avant que la concurrence ne puisse s'y installer. Ils s'exercent sur plusieurs plans. Premièrement, la préemption des capacités de production consiste à investir de manière anticipée dans des installations industrielles ou des technologies clés, afin de bénéficier d'économies d'échelle, de courbes d'apprentissage favorables, et d'une maîtrise technique difficilement rattrapable pour les suiveurs. Cette avance dans la production peut ainsi se traduire par des coûts unitaires plus bas, renforçant la compétitivité-prix du pionnier. Deuxièmement, la préemption des ressources s'observe notamment dans le contrôle de matières premières rares ou critiques, qu'il s'agisse de ressources naturelles, de brevets, ou d'accords d'exclusivité avec des fournisseurs stratégiques. Une telle appropriation anticipée limite la disponibilité des intrants pour les concurrents tardifs, voire renchérit leur coût d'entrée. Troisièmement, la préemption des canaux de distribution constitue un levier décisif, en particulier dans les secteurs où l'accès au client final dépend d'une présence physique ou visible (comme la grande distribution, les circuits spécialisés ou les plateformes numériques). Le pionnier peut ainsi occuper des linéaires clés, verrouiller des accords commerciaux, ou développer une notoriété de marque qui érige des barrières comportementales à l'entrée des concurrents (ex. : fidélité des distributeurs ou des consommateurs). Enfin, la préemption des ressources humaines revêt une importance croissante. En attirant en amont les talents rares, les pionniers peuvent

constituer des équipes dotées de compétences clés, de savoir-faire tacites ou de connaissances spécifiques qu'il sera difficile de reproduire ou de débaucher. Cette dimension renforce l'asymétrie entre le pionnier et les entrants potentiels, notamment dans les secteurs fondés sur la connaissance ou l'expertise technique.

Ces différentes formes de préemption s'inscrivent dans une logique stratégique visant à augmenter les coûts d'entrée ou d'imitation pour les suiveurs, consolidant ainsi l'avantage de celui qui « entre le premier ». En ce sens, elles s'articulent étroitement avec la théorie des ressources (Barney, 1991) et le modèle VRIO, dans la mesure où elles permettent à une firme de détenir des ressources rares, difficilement imitables et exploitées de manière organisationnelle.

c. Les coûts de migration

Les coûts de migration se mesurent par les investissements nécessaires propres à un changement de fournisseurs, de la part d'un distributeur. Ces coûts sont indirects. Il s'agit des coûts de formation, d'expérience client, de logistique, de référencement. Il peut s'agir également de coûts psychologiques associés à une rupture de relation (Porter, 1980).

La théorie des coûts de changement (« *switching costs* ») a été largement explorée par plusieurs chercheurs qui en ont enrichi la compréhension. Tout d'abord, Porter (1980) a initialement abordé cette notion dans le cadre des barrières concurrentielles, en montrant comment les coûts de changement peuvent renforcer la fidélité des clients et limiter l'entrée de nouveaux acteurs sur un marché.

Farrell et Shapiro (1988) ont approfondi cette perspective en étudiant l'impact des coûts de changement sur la dynamique concurrentielle, révélant qu'ils permettent aux entreprises de réduire la pression concurrentielle tout en augmentant leur pouvoir de fixation des prix. Klemperer (1987) est l'un des contributeurs les plus influents dans ce domaine. Il a systématisé les coûts de changement en distinguant plusieurs types : transactionnels, d'apprentissage, et émotionnels. Ses travaux montrent que ces coûts constituent un levier clé pour fidéliser les consommateurs et créer des rentes économiques. Enfin, Burnham, Frels et Mahajan (2003) ont proposé une typologie complète des coûts de changement, regroupant les dimensions

économiques, psychologiques et sociales. Ensemble, ces contributions ont permis de mieux comprendre comment les coûts de changement influencent la fidélité des consommateurs, les stratégies concurrentielles et la structure des marchés.

d. Les facteurs technologiques

Les facteurs technologiques regroupent les avantages liés à l'innovation en elle-même. Ces avantages sont attachés à une politique stratégique de protection juridique associée au dépôt de brevets (Cottrel et Sick, 2002 ; Montgomery, 1988). Ils se bonifient par l'apprentissage et l'expérience acquise (Montgomery, 1988 ; Wright, 1936).

> *« Le brevet est un droit de propriété temporaire, d'une durée maximale de 20 ans qui repose sur un dépôt et porte sur une invention. C'est un droit d'exclusion qui permet d'interdire d'utiliser, produire, importer et vendre l'invention couverte par le brevet sans le consentement du titulaire* »[8] (Gay, 2022).

Le brevet est un mécanisme de protection qui s'applique plus particulièrement aux produits technologiques / techniques. Il permet de capter de la valeur pour finalement en créer (Gay, 2022).

Les bénéfices liés à l'effet d'apprentissage, permettent aux pionniers d'optimiser leurs processus et de réduire leurs coûts plus rapidement que leurs suiveurs (Lieberman et Montgomery, 1988). La capacité des pionniers à accumuler une expérience précieuse avant leurs concurrents constitue un avantage compétitif majeur. Cet effet d'apprentissage leur permet par l'amélioration de leurs processus, de réduire les coûts de production et d'accroître l'efficacité organisationnelle. Une entreprise qui entre sur le marché avant ses concurrents peut perfectionner ses produits et ses processus au fil du temps, générant ainsi des économies d'échelle et une meilleure performance financière. Cette avance renforce leur position de leader tout en rendant plus coûteux et complexe l'entrée sur le marché pour les suiveurs, appauvrissant leur capacité à rivaliser efficacement.

[8] Gay, C. (Dir.). (2022). *Management de l'innovation* (2e éd., p. 218). Dunod.

e. L'avantage cognitif et affectif

En psychologie cognitive, nous retenons trois théories qui contribuent à notre recherche : celle sur les heuristiques de choix, celle sur l'effet de primauté et pour finir, celle sur l'attachement à la marque.

Les heuristiques de choix (Kahneman & Tversky, 1979)

Les travaux en psychologie sur les heuristiques de choix (Kahneman & Tversky, 1979) soutiennent également cette idée que les consommateurs tendent à privilégier les options familières et bien établies.

Les heuristiques de choix désignent des raccourcis cognitifs ou des règles simples que les individus utilisent pour prendre des décisions rapidement et efficacement, surtout dans des situations complexes ou incertaines. Ces mécanismes permettent de réduire l'effort mental en s'appuyant sur des indices ou des critères saillants plutôt que sur une analyse approfondie de toutes les options disponibles. Bien qu'elles facilitent la prise de décision, les heuristiques de choix peuvent parfois conduire à des biais cognitifs.

Ces heuristiques de choix (Kahneman et Tversky, 1974), se fondent sur trois principales heuristiques : la disponibilité, la représentativité, et l'ancrage et ajustement. Les heuristiques de choix jouent un rôle central dans les avantages des pionniers et plus particulièrement des marques antonomases. Tout d'abord, la disponibilité. Les pionniers, en étant les premiers sur le marché, occupent rapidement une place mémorable dans l'esprit des consommateurs, qui les associent à la catégorie de produit. Les décisions sont largement influencées par la facilité avec laquelle des exemples viennent à l'esprit. Puis la représentativité. Les pionniers définissent des modèles mentaux ou des standards pour leur secteur, ce qui influence les attentes des consommateurs et renforce leur position dominante. Enfin, l'ancrage. Les pionniers fixent des références initiales en termes de prix, qualité ou innovation, façonnant ainsi la manière dont les consommateurs jugeront les concurrents. Les décisions sont influencées par une valeur initiale (l'ancre), même si elle est arbitraire et subjective. Selon les auteurs, les individus ne se comportent pas toujours de manière rationnelle, contrairement aux hypothèses traditionnelles de l'économie classique.

En mobilisant ces heuristiques, les pionniers renforcent leur marque et fidélisent leurs consommateurs, consolidant ainsi leur avantage concurrentiel dans un environnement compétitif.

L'effet de primauté (Adami, 2014 ; Santos et Eisenhardt, 2009)

Nous ajoutons à ces heuristiques, la préemption psychologique autrement dénommée l'effet de primauté tel qu'évoqué par Adami (2014), Santos et Eisenhardt (2009) et suggéré par Martin. Le concept d'effet de primauté, issu de la psychologie cognitive, stipule que les premiers éléments perçus dans une liste ou une séquence (dans ce cas, une marque ou un produit pionnier) ont une probabilité plus élevée d'être mémorisés et valorisés par les consommateurs. En entrant en premier sur un marché, les pionniers profitent de cet effet en capturant l'attention des consommateurs et en associant leur marque à une catégorie spécifique.

L'attachement à la marque (Park et al., 2010)

Parmi les autres bénéfices cognitifs, nous pouvons citer l'attachement à la marque. Cette théorie, développée par Park et al. (2010), explique que les marques pionnières ont plus de chances de développer un attachement émotionnel fort avec leurs consommateurs. Cela est particulièrement vrai lorsque la marque est perçue comme innovante ou en adéquation avec les valeurs et les aspirations des clients. L'attachement à la marque est défini comme une connexion émotionnelle profonde et durable entre un consommateur et une marque. Il reflète un lien affectif qui va au-delà de la simple évaluation positive d'une marque, car il implique un engagement psychologique et une volonté de maintenir cette relation. Cet attachement se distingue par deux dimensions principales : l'affection (*affective strength*) correspondant aux sentiments positifs que les consommateurs peuvent porter envers une marque ; et l'implication personnelle (*personal connection*) correspondant au lien perçu entre

la marque et l'identité du consommateur. Ces deux dimensions peuvent conduire le consommateur à engager des efforts pour continuer à utiliser la marque (prix plus élevé par exemple). Ils conduiront également le consommateur vers plus de tolérance envers celle-ci.

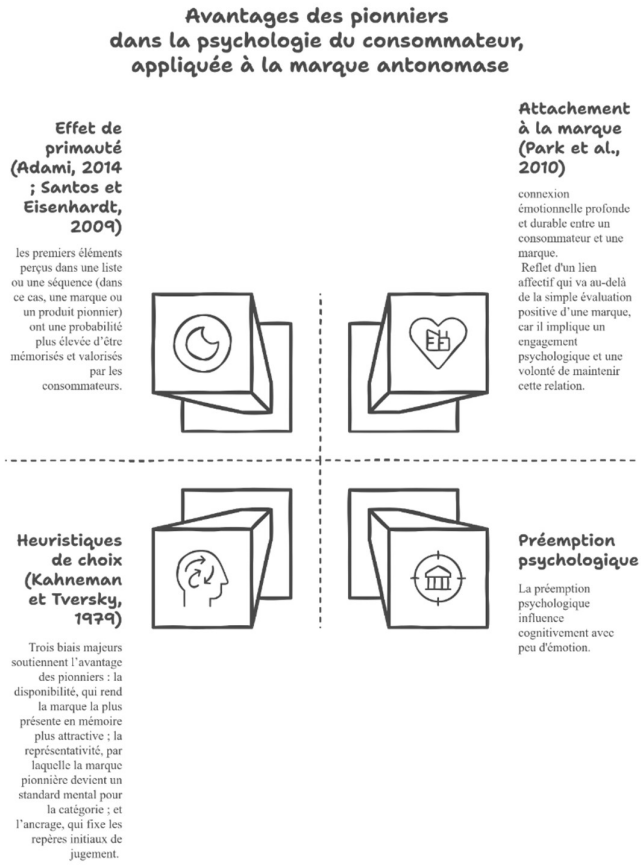


Figure 5 / Représentation de l'avantage des pionniers sur la psychologie du consommateur.

Au-delà de ces bénéfices économiques, cognitifs et technologiques, l'avantage pionnier se manifeste également sur un autre plan : celui de l'environnement institutionnel. Les pionniers n'évoluent pas seulement dans un cadre déjà établi, ils participent activement à sa création.

f. Des organisations qui se développent dans un environnement institutionnel peu structuré

Lorsque les organisations s'ancrent dans des secteurs novateurs, il est courant de constater une absence ou une pauvreté de cadre réglementaire ou institutionnel.

Ce sont alors les organisations elles-mêmes qui, en adoptant des politiques d'influences politiques ou institutionnelles, influent sur la création d'un cadre. Les organisations sont alors qualifiées « d'entrepreneurs institutionnels » (Di Maggio, 1988 ; Greenwood et Suddaby, 2006 ; Maguire, Hardy et Lawrence, 2004). En contribuant à la structuration du secteur et à l'encadrement du champ des acteurs, elles s'emparent d'une position majeure dans les industries émergentes. Pour ce faire, elles usent de différents moyens, tels qu'une participation active à des événements, à des salons ou à des formations (Leca, Rüling et Puthod, 2015). Les pionniers deviennent les « référents » d'un domaine d'activité. Cette dynamique rejoint la notion de *market shaping*, selon laquelle certaines entreprises dépassent la simple adaptation aux règles existantes pour en devenir les architectes. Des auteurs comme Kindström, Ottosson & Carlborg (2018) ou Nenonen, Storbacka & Frethey-Bentham (2019) définissent le *market shaping* comme un processus qui combine innovation produit-service, influence sur les règles du jeu (institutionnelles, réglementaires, technologiques) et orchestration d'écosystèmes. En redéfinissant les usages, en imposant de nouveaux standards techniques ou en influençant les préférences des consommateurs, elles façonnent l'évolution du marché à leur avantage (Jaworski, Kohli & Sahay, 2000 ; Nenonen, Storbacka & Frethey-Bentham, 2019). Ces actions leur permettent non seulement de consolider leurs positions concurrentielles, mais aussi de rendre plus coûteux l'accès au marché pour les nouveaux entrants. L'entreprise pionnière se positionne alors comme un acteur structurant, capable d'orienter durablement les trajectoires d'un secteur en émergence.

Bien que ces avantages du pionnier confèrent à son bénéficiaire une longueur d'avance, ils ne sont pas « ad vitam aeternam » (Lieberman et Montgomery, 1988) et il est nécessaire de les cultiver, afin de pérenniser l'activité de l'entreprise.

Ils dépendent donc de la capacité des pionniers à maintenir leur avance en innovant continuellement, tout en anticipant les ripostes des suiveurs. Si les pionniers échouent à consolider leurs positions, les suiveurs peuvent exploiter leur retard pour apprendre des erreurs

des premiers entrants et surpasser ces derniers en proposant des innovations incrémentales ou des modèles économiques améliorés, tout en limitant les risques économiques.

En résumé, ces dynamiques stratégiques confèrent des avantages aux pionniers, tout en soulignant la nécessité de maintenir une stratégie proactive pour en tirer des bénéfices durables.

2. L'avantage concurrentiel des marques antonomases : entre pouvoir symbolique, management stratégique et fragilité juridique (à la place de protection)

L'avantage concurrentiel est un concept fondamental en management stratégique. Il désigne la capacité d'une organisation à obtenir, à maintenir et à exploiter durablement une position supérieure par rapport à ses concurrents, en raison de caractéristiques spécifiques qui lui permettent de créer plus de valeur pour ses bénéficiaires (ses clients, ses partenaires et ses actionnaires).

Selon la définition fondatrice de Porter (1985), l'entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel de deux manières principales : « *en proposant un produit similaire à moindre coût que ses concurrents, ou en offrant un produit différencié pour lequel les clients sont prêts à payer un prix supérieur* ». Dans une approche plus interne et dynamique, la théorie des ressources (Barney, 1991 ; Grant, 1991) propose de fonder l'avantage concurrentiel sur l'exploitation de ressources rares, précieuses, difficilement imitables et correctement organisées (modèle VRIO).

Dans cette perspective, la marque constitue un actif stratégique immatériel de premier ordre. Lorsqu'elle parvient à s'imposer dans l'esprit des consommateurs et à structurer leurs préférences, elle devient un vecteur puissant de création de valeur. Les marques antonomases, par leur notoriété exceptionnelle et leur ancrage culturel, semblent même atteindre un niveau d'influence tel qu'elles deviennent des références génériques dans le langage. Ce statut, s'il peut renforcer l'avantage concurrentiel, n'est pas sans risque : il rend la marque plus vulnérable à la banalisation, à la perte de distinctivité, voire à la déchéance juridique.

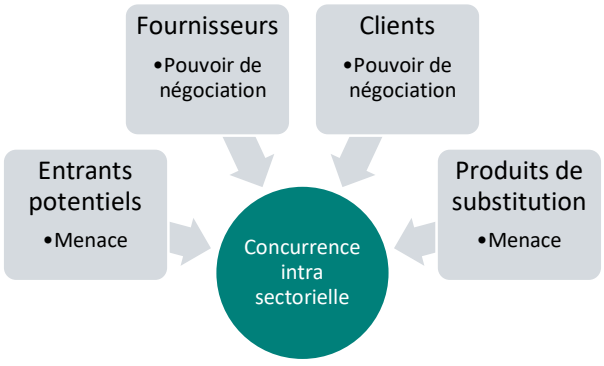
Cette sous-section propose donc d'examiner successivement : l'intensité de la concurrence, les fondements de l'avantage concurrentiel, les spécificités de la marque comme ressource immatérielle, les mécanismes de protection associés et enfin les limites propres aux marques antonomases, entre force symbolique et fragilité stratégique.

a. Intensité de la concurrence sur le marché : modèle de Porter (1980)

Les acteurs en possession d'une marque antonomase ne sont pas exempts de concurrence. Si leurs marques leur confèrent une position préférentielle, elles n'en font pas une protection exclusive contre l'arrivée de nouveaux acteurs.

Le modèle des cinq forces de Porter (1980) donne une indication sur l'intensité de la concurrence des organisations en possession d'une telle marque. Il peut s'appliquer pour les marques antonomases. Ce modèle est intéressant car il ne se limite pas aux acteurs en présence dans le secteur concerné puisqu'il tient compte à la fois d'entrants potentiels comme de produits de substitution.

La marque antonomase est donc un avantage compétitif pour l'organisation qui en possède une.



- **Défininiton des concepts**

❖ **Nouveaux entrants**

Les entrants potentiels peuvent être de deux sortes : soit il s'agit d'acteurs présents, qui ont la volonté de se diversifier en proposant un produit s'inscrivant dans le champ du produit antonomase, soit il s'agit d'une nouvelle organisation se positionnant comme concurrente directe du produit antonomase.

❖ **Produits de substitution**

De nouveaux entrants peuvent intervenir et proposer une solution de substitution affaiblissant le pouvoir du produit d'origine. La concurrence est indirecte, réduisant les actions de préemption puisque la solution de substitution peut être très différente et appartenir à un univers externe.

❖ **Pouvoir des fournisseurs**

Le pouvoir de négociation des fournisseurs dépend du nombre d'acteurs présents sur le marché. Si le nombre d'acteurs est réduit, il exercera une influence sur les coûts matières / services. Si l'offre est supérieure à la demande, le fournisseur est en position de force. Il aura la main sur le coût ainsi que la qualité des produits qu'il livrera.

❖ **Pouvoir des clients**

Le pouvoir de négociation des clients dépend également du nombre d'acteurs, de leur positionnement sur le marché, du savoir-faire et de l'offre globale du marché. La croissance du marché vient renforcer ou affaiblir les positions de l'organisation. Si à l'origine, les organisations en possession d'une marque antonomase sont souvent seules ou en position de dominance, de nouveaux acteurs peuvent s'inscrire dans le territoire de marché.

Dans le cas d'une marque antonomase occupant une position dominante, les relations avec les parties prenantes s'inscrivent souvent dans un déséquilibre de pouvoir. Les fournisseurs et les clients, en tant qu'acteurs engagés dans une relation de transaction avec l'organisation détentrice du produit antonomase, influencent directement sa marge de

manœuvre stratégique. Plus le poids de l'un de ces acteurs est important, plus il limite le pouvoir de négociation de l'entreprise. À l'inverse, lorsque leur influence est faible, l'organisation peut consolider ses facteurs clés de succès et renforcer sa position sur le marché.

Dans cette logique, le modèle des cinq forces de Porter demeure un outil d'analyse stratégique central. Il a toutefois été enrichi par certains auteurs qui y ajoutent une sixième force : celle des pouvoirs publics et des instances réglementaires. Ces derniers peuvent exercer une influence déterminante en contraignant certaines dynamiques de marché ou, au contraire, en soutenant l'émergence d'innovations ou de secteurs stratégiques.

- **Stratégie mise en place par les organisations pour prévenir l'intensité concurrentielle des entreprises pionnières**

Dans un premier temps, les organisations peuvent créer ou renforcer des barrières à l'entrée, venant contraindre les acteurs potentiels pour *in fine*, réduire le nombre des acteurs présents sur le territoire de l'organisation. Bain (1968) définit les barrières à l'entrée comme « *la mesure dans laquelle, dans le long terme, les firmes établies peuvent lever leur prix au-dessus du coût moyen minimal de production et de distribution… sans attirer les entrants potentiels à entrer dans l'industrie*[9] ». Ces barrières à l'entrée, que nous avons précisées précedemment, sont donc à piloter pour maintenir une balance favorable à l'organisation en place, sans risquer d'attirer de nouveaux acteurs.

Les organisations peuvent agir sur les éléments identifiés par Porter (1980) dans sa matrice, qu'il catégorise soit comme des menaces (nouveaux entrants et produits de substitution), soit comme des relations de pouvoir (fournisseurs et clients).

❖ **Rempart contre les nouveaux entrants**

Il est possible de mettre en place des barrières à l'entrée limitant l'arrivée d'entrants potentiels. Ces barrières à l'entrée sont multiples. Pour enrichir notre réflexion, nous nous appuyons sur les travaux de Barthelémy (1998) qui distingue quatre familles de facteurs

[9]Bain J, Industrial Organization, New York Wiley, 1968, p 252.

explicatifs : les facteurs économiques, les facteurs de préemption, les facteurs propres au coût de migration et les facteurs technologiques.

- *Les facteurs économiques* sont portés par les barrières à l'entrée. Pour illustrer cette catégorie, nous rappelons les réflexions de Porter (1980) qui évoque huit barrières principales : les économies d'échelle, la différenciation, les besoins en capitaux, les coûts de transfert, les désavantages de coûts indépendants de l'échelle (marque,…), l'accès aux canaux de distribution, la politique gouvernementale, la réaction du marché.

- *Les facteurs de préemption* (Mc Millan, 1983) peuvent concerner à la fois la production, comme les matières premières, mais aussi la distribution (part de linéaire), de ressources humaines (compétences, talents).

- *Les coûts de migration* se mesurent par l'investissement nécessaire propre à un changement de fournisseur, de la part d'un distributeur. Ces coûts sont indirects et s'illustrent par des coûts de formation, d'expérience client, de logistique, de référencement. Il peut s'agir également de coûts psychologiques associés à une rupture de relation (Porter, 1980).

- *Les facteurs technologiques* regroupent les avantages liés à l'innovation en elle-même. Ces avantages s'illustrent par la protection juridique associés au dépôt de brevet (Cottrel et Sick, 2002 ; Montgomery, 1988). Ils se bonifient par l'apprentissage et l'expérience acquise (Montgomery, 1988 ; Wright, 1936).

Les barrières à l'entrée représentent un certain nombre de verrous limitant les accès à un marché.

❖ **Rempart contre les produits de substitution**

Il est complexe de prédire l'arrivée de solution de substitution, puisque les organisations n'ont pas la maîtrise complète des attentes et des besoins des consommateurs. En revanche, les organisations peuvent limiter les « effets de surprise » en élaborant une veille active et

continuelle de leur marché. Elles peuvent également mettre en place des études consommateurs, dans et hors de leur champ d'action. Ce risque est d'autant plus marqué que les coûts de transfert des clients sont faibles, puisque ne s'agissant pas d'un produit de l'univers concerné, il n'y a pas de réels coûts de migration. Le rapport prix/performance est également faible.

Les organisations peuvent également renforcer les éléments différenciants de leur offre pour contraindre au maximum la substitution. Ces éléments peuvent être matériels comme les bénéfices du produit, ou immatériels, comme un rapport d'image, notamment si le produit est un élément « visible » du consommateur.

- **Pouvoir de négociation des fournisseurs**

Le pouvoir de négociation des fournisseurs dépend avant tout du nombre d'acteurs en place. Il dépend également de l'existence de produits de substitution. Enfin, selon la nature de la ressource et sa place dans la production (élément principal, secondaire), le pouvoir des fournisseurs diffère.

- **Concurrence intra sectorielle et demande client**

Le niveau de prix d'un produit sur un marché dépend de différents critères, dont la présence marquée de la concurrence et la croissance du marché. Lorsque la croissance est importante, la pression concurrentielle est plus marquée.

A nouveau, les éléments de différenciation s'érigeront en rempart permettant aux acteurs de proposer quelque chose d'unique.

Tableau 2 / Synthèse de l'intensité de la concurrence vue par Porter (1980) et présentation de stratégies de défense face aux menaces potentielles

Intensité de la concurrence selon la Matrice de Porter	Stratégie de limitation des effets
Nouveaux entrants - Arrivée de nouveaux entrants centrés sur la même activité - Diversification d'un acteur existant, positionné sur un marché parallèle	**Management des Barrières à l'entrée *(Mc Millan 1983, Porter, 1980)*** - Economies d'échelle - Différenciation - Besoins en capitaux - Coûts de transfert - Désavantages de coûts indépendamment de l'échelle (psychologique,…) - Puissance de la marque - Politique gouvernementale - Réaction marché **Management des Facteurs de préemption *(Barthelemy, 1998 ; Porter 1980)*** - Psychologiques (référence cognitive d'un marché) - Ressources (Matières premières…) - Compétences (talents, formations…) - Canaux de distribution **Culture des Coûts de migration** - Formation - Expérience non acquise - Logistique - Réferencement et distribution **Protection Technologique *(Cottrel et Sick, 2002 ; Montgomery, 1988 ; Wright, 1936)*** - Brevets - Protection juridique - Apprentissage **Stratégie d'entrepreneurs « institutionnels » *(Di Maggio, 1988 ; Greenwood et Suddaby, 2006 ; Maguire, Hardy et Lawrence, 2004*** - Co construction de l'environnement, des règlementations et préemption des institutions
Produits de substitution	**Veille continue du marché** - *Monitoring* du marché - Ecoute des besoins du client **Renforcement de la proposition de valeur** **Positionnement Image / Identité de marque**
Pouvoir de négociation des fournisseurs	**Négociation des prix et conditions d'achats**

Concurrence intra sectorielle et demande client	**Maintien d'une demande élevée**

b. Ressources et compétences : les fondements de l'avantage concurrentiel durable

L'approche positionnelle de Porter met l'accent sur les conditions externes du marché et la manière dont l'entreprise s'y positionne (stratégie de différenciation par les coûts ou encore stratégie de différenciation par l'offre). Elle a été largement complétée à partir des années 1990 par la Resource-Based View (RBV), portée notamment par Barney. Cette approche considère que l'avantage concurrentiel réside avant tout dans les ressources et compétences internes à l'entreprise. Pour être source d'un avantage soutenable, ces ressources doivent répondre aux critères VRIO (valables ; rares ; inimitables ; organisées). En effet, selon la théorie, elles doivent être précieuses et permettre de saisir une opportunité ou de neutraliser une menace ; Elles doivent être rares : elles ne doivent pas être détenues par les concurrents ; Elles doivent être inimitables ou très difficilement copiables ou substituables ; Enfin, elles doivent être organisées, ou plutôt elles doivent être intégrées à une organisation capable de les exploiter pleinement.

Barney (1991) précise la définition de Porter en stipulant qu'« *une entreprise détient un avantage concurrentiel lorsqu'elle met en œuvre une stratégie de création de valeur que ses concurrents actuels ou potentiels ne peuvent pas simultanément mettre en œuvre, et qu'aucun autre concurrent n'est en mesure de dupliquer.* » (Barney, 1991). Cette vision a été affinée par Peteraf (1993), qui souligne que pour qu'un avantage soit durable, l'entreprise doit faire face à des coûts de mobilité élevés pour ses concurrents. Elle doit également protéger activement ses ressources différenciantes. De son côté, Grant (1991) insiste sur la nécessité de transformer les ressources en compétences distinctives, par l'apprentissage, l'organisation, et l'expérience.

L'avantage concurrentiel est donc un équilibre entre position externe, ressources internes et capacité stratégique à transformer ces atouts en performance durable. Il ne suffit pas d'en disposer ; encore faut-il savoir le préserver, l'exploiter et l'adapter à l'évolution de l'environnement concurrentiel.

Tableau 3 / Modèle VRIO appliqué à la marque antonomase

Critères VRIO	Application à la marque antonomase
Valuable (Valable)	La marque crée de la valeur en facilitant l'identification d'un produit/service dans l'esprit du consommateur. Elle devient un repère cognitif fort et augmente la probabilité d'achat.
Rare (Rare)	Une marque antonomase est, par définition, exceptionnelle. Peu d'organisations atteignent ce niveau d'intégration dans le langage courant, ce qui lui confère une rareté stratégique.
Inimitable (Inimitable)	Le statut antonomase est difficilement copiable car il résulte d'un historique singulier, d'un usage massif et spontané, et d'un ancrage culturel souvent sur le long terme.
Organized (Organisé)	La capacité de l'organisation à mobiliser des ressources juridiques, marketing et managériales pour protéger et exploiter ce statut conditionne la transformation de l'antonomase en avantage soutenable.

Une marque antonomase possède a priori un capital symbolique élevé, une notoriété exceptionnelle et un ancrage cognitif profond. Cela peut être vu comme une ressource stratégique rare et difficile à imiter. Cependant, un paradoxe apparaît : en devenant générique, la marque risque :

- perdre sa valeur différenciante, donc son avantage par la marque ;
- ne plus être protégée juridiquement, donc perdre sa rareté ou son usage exclusif (ex : pina colada[10]).

[10] Arrêt de la Cour de cassation – 28 avril 2004 (02-10.505). La Cour de cassation, chambre commerciale, a confirmé la déchéance de la marque « Piña Colada » déposée par Bardinet en 1974 pour des boissons alcoolisées (classe 33), à l'exception des bières.

D'où l'enjeu de piloter activement l'avantage concurrentiel d'une telle marque, à la fois en le préservant et en le renouvelant (innovation, repositionnement, storytelling…).

c. La marque antonomase comme levier d'avantage concurrentiel immatériel

Dans le cas spécifique des marques antonomases, l'avantage concurrentiel semble à priori évident : ces marques jouissent d'une notoriété exceptionnelle, d'un ancrage culturel profond et d'un lien direct avec la catégorie de produits qu'elles désignent. Elles sont souvent perçues comme synonymes du besoin auquel elles répondent (ex. : « un Caddie », « un Karcher », « un Post-it »). Leur nom devient une référence spontanée, facilitant la mémorisation, l'usage quotidien et donc l'accès au marché.

Mais cet avantage est paradoxal : la force symbolique de la marque peut conduire à sa banalisation, voire à sa généricisation, c'est-à-dire à la perte de son statut de marque protégée. Ce phénomène remet directement en cause les fondements de l'avantage concurrentiel : la rareté, la valeur perçue et la protection juridique. Ainsi, si la marque devient trop générique, elle peut perdre sa capacité à se différencier, ce qui rend son avantage initial non seulement vulnérable, mais aussi potentiellement périssable.

Par conséquent, pour les marques antonomases, l'enjeu stratégique majeur réside dans la gestion active de leur capital immatériel, à travers des processus de protection, de réactivation de la différenciation et de renouvellement stratégique. C'est par cette combinaison subtile que ces marques peuvent espérer transformer leur position symbolique en véritable avantage concurrentiel durable.

Si les marques antonomases disposent d'un avantage concurrentiel lié à leur antériorité et à leur ancrage symbolique, cette position dominante peut paradoxalement freiner leur capacité à innover de manière radicale. En effet, le poids de l'existant – tant dans l'offre que dans les représentations mentales – constitue un frein à l'exploration de nouveaux horizons stratégiques. Ce phénomène trouve un écho dans les travaux sur les barrières cognitives à l'innovation, qui soulignent combien il est difficile, pour les organisations et leurs parties prenantes, de se détacher de ce qui est déjà établi pour imaginer des ruptures véritablement transformatrices.

L'esprit humain, en raison d'un effet de fixation bien documenté en psychologie, a du mal à imaginer ce qui n'existe pas encore, restant inconsciemment attaché à l'existant. Cette limite cognitive affecte aussi les acteurs de l'écosystème de l'entreprise (clients, distributeurs, partenaires), qui poussent à des améliorations incrémentales plutôt qu'à des innovations de rupture. Ainsi, même avec des méthodes comme l'océan bleu, les organisations peinent à sortir des schémas connus sans un effort conscient pour dépasser ces barrières mentales. (Garel, 2014).

La référence psychologique

« *Lorsqu'il se concentre sur ce qui existe, l'esprit humain ne peut pas s'en détacher aisément pour imaginer ce qui n'existe pas encore. Il est handicapé pour inventer des idées radicalement nouvelles. L'effet de fixation est bien connu en psychologie : on reste attaché à ce que l'on connaît. Les concepteurs sont pris au piège des caractéristiques d'une « solution évidente » car déjà existante. Ils se limitent inconsciemment quand ils génèrent des solutions alternatives. Si on invite des personnes à imaginer et à dessiner un animal inconnu qui vit sur une autre planète, les propositions qui sont faites contiennent généralement les caractéristiques fondamentales des animaux terrestres (comme des pattes, des ailes, des yeux ou des oreilles). Or pour innover, il faut aller contre* ***les effets de fixation*** *!*

Les acteurs de l'écosystème autour de l'entreprise – clients, distributeurs, fournisseurs et partenaires – la poussent à rester dans la continuité de l'existant. Les clients, par exemple, ne sont pas une source d'inspiration pour les innovations de rupture. Ils ne peuvent pas imaginer des concepts en rupture, ils ne peuvent qu'émettre des idées d'amélioration par rapport à ce qu'ils connaissent. Même s'ils ont des besoins importants non satisfaits, ils n'ont pas l'idée du concept en rupture qui pourrait les satisfaire.

Dans ces conditions, les équipes qui tentent d'utiliser la méthode océan bleu pour créer une innovation de rupture restent enfermées dans des démarches d'amélioration incrémentales. »

Extrait de l'article : OSER S'AVENTURER EN TERRE INCONNUE Gilles Garel, 2014

d. Les mécanismes de protection de la marque antonomase

Face au risque de devenir générique, les organisations à la tête de marques potentiellement antonomasiques déploient des stratégies actives de protection. Cela comprend :

- des actions juridiques contre les usages abusifs (ex. : lettres de mise en demeure, dépôts multiples dans différentes classes, opposition à l'enregistrement de noms similaires) ;
- des initiatives pédagogiques, notamment dans les campagnes de communication, qui insistent sur le bon usage de la marque, parfois en la faisant précéder du symbole ® ou du mot « marque » (ex. : « une fenêtre de toit de marque VELUX ») ;
- une surveillance active du marché et des publications, y compris sur les moteurs de recherche, les publications commerciales et les dictionnaires ;
- des politiques internes de marque, visant à former les collaborateurs et les partenaires à l'emploi correct de la marque dans les supports commerciaux.

❖ <u>Surveillance, dépôt et défense contre l'usage générique</u>

Nous pouvons citer comme premier facteur de pérennité de l'organisation dont le nom est associé à un produit (ou service), la propriété de cette identité, et de fait, la nécessaire mise en place d'éléments de protection.

Pour préserver leur caractère distinctif, les marques antonomases doivent s'inscrire dans une démarche proactive de protection juridique. Cette démarche repose sur la surveillance des usages, le dépôt formel de la marque et la défense contre toute tendance à la généricisation. En droit des marques, la perte de distinctivité (lorsqu'une marque devient un terme générique) peut mener à la déchéance de la marque (article L714-5 du Code de la propriété intellectuelle). Pour s'en prémunir, l'organisation détentrice de la marque doit exercer une veille rigoureuse sur les usages du nom dans l'espace public, qu'il s'agisse de concurrents, de médias, ou même d'utilisateurs finaux.

En effet, le dépôt initial de la marque ne suffit pas à garantir sa protection : il doit être renouvelé, étendu à différentes classes si nécessaire et activement défendu devant les juridictions compétentes ou les offices de propriété industrielle (comme l'INPI ou l'EUIPO). Cette surveillance juridique est donc un processus stratégique, visant à maintenir l'exclusivité d'un actif immatériel hautement exposé à la dilution.

❖ Lutte contre la vulgarisation

Il existe de nombreux acteurs pouvant contribuer à la vulgarisation de l'usage de la marque. Nous pouvons citer les consommateurs eux-mêmes, par l'usage de la marque pour désigner le produit (Cova, 2014) ; Ensuite, les médias et les dictionnaires, bien que ces derniers soient plus vigilants (Cova, 2014). Les médias, en relayant de manière répétée l'utilisation d'une marque à la place d'un nom générique, participent également à la transformation symbolique de la marque en désignation usuelle. Cette banalisation langagière, souvent non intentionnelle, contribue à l'érosion de la valeur de la marque et alimente un processus de généricisation culturelle. Pour y faire face, certaines entreprises adoptent des stratégies actives de communication corrective. Cela peut passer par l'envoi de mises en demeure aux rédactions, l'adoption de chartes éditoriales internes, voire la diffusion de messages éducatifs sur l'usage correct du nom de marque. Par exemple, la société Kärcher a régulièrement rappelé publiquement que le terme « Kärcher » ne doit pas être utilisé comme synonyme de nettoyeur haute pression. Ce type d'intervention vise à restaurer une frontière claire entre le nom de la marque et le produit générique, condition indispensable à la protection de la marque sur le plan juridique, mais aussi à sa pérennité sur le plan stratégique. Nous notons également que les distributeurs, les installateurs et revendeurs sont identifiés (Lapassouse, 1991 ; Cova, 2014), notamment pour les produits de grandes consommations tels que les Karcher, Jacuzzi, Pyrex, Tefal (exemples cités par Cova, 2014). « *En l'absence de nom commun, les professionnels de la distribution, dans leurs communications entre eux (BtoB) et avec leurs clients (BtoC),* ***se facilitent la vie*** *en utilisant un nom de marque pour référer à une catégorie de produits ou de services* » (Cova, 2014, p 67).

Il faut avoir conscience de l'existence de cas de déchéance de certaines marques comme Pédalo ou Pina colada (Annexe 3).

e. Les limites et fragilités de l'avantage concurrentiel des marques antonomases

❖ Expression du fait de devenir générique

Le phénomène de dégénérescence de marque, également désigné par le terme anglo-saxon *genericization*, correspond à la perte progressive du caractère distinctif d'une marque lorsque son nom devient, dans l'usage courant, le synonyme générique d'un produit ou d'un

service. Ce glissement sémantique, observable par exemple dans l'emploi du mot *VELUX* pour désigner toute fenêtre de toit, indépendamment de son fabricant, illustre une forme de notoriété extrême. Toutefois, cette visibilité linguistique, qui reflète un ancrage culturel puissant, s'accompagne de risques importants. Comme le souligne Keller (2003), une telle situation peut entraîner une érosion du capital de marque, affectant non seulement sa valeur perçue, mais aussi sa capacité à différencier l'offre dans l'esprit des consommateurs. À mesure que la marque se confond avec la catégorie, elle perd en singularité, fragilise sa protection juridique, et compromet son avantage concurrentiel fondé sur la reconnaissance et la préférence. Dans ce contexte, les entreprises détentrices de marques antonomases doivent faire preuve d'une vigilance stratégique constante, en veillant à préserver la distinctivité de leur identité, condition indispensable à la pérennité de leur position sur le marché.

❖ Définition du terme de *Déchéance*

La déchéance de marque désigne la perte des droits exclusifs associés à une marque déposée, généralement consécutive à une action juridique. L'article L.714-5 du Code de la propriété intellectuelle (France) prévoit la possibilité pour un tiers de solliciter la déchéance d'une marque devenue générique, c'est-à-dire lorsqu'elle ne remplit plus sa fonction d'indication d'origine commerciale.

La dégénérescence devient donc un terrain juridique : des marques comme Escalator, Thermos ou Aspirin ont, dans certains pays, perdu leur statut de marque au profit d'un usage générique. Cette perte de protection empêche l'entreprise d'interdire à ses concurrents l'usage de cette désignation, ce qui amoindrit son pouvoir de différenciation.

Les limites intrinsèques de l'avantage concurrentiel de la marque antonomase

Si une marque antonomase peut incarner un avantage concurrentiel symbolique (forte notoriété, « *top of mind* », effet de halo), celui-ci reste par nature fragile et réversible. Il ne repose pas uniquement sur l'innovation initiale ou la qualité du produit, mais sur une perception sociale instable, sujette à l'évolution des usages linguistiques, à l'arrivée de nouveaux entrants, ou encore à la banalisation technologique.

Par ailleurs, une telle marque est souvent victime de coûts de défense croissants (juridique, communication, marketing), ainsi que d'un risque de dilution stratégique, notamment lorsque l'entreprise peine à renouveler son image ou à différencier ses gammes face à l'uniformisation du marché.

Enfin, dans une logique VRIO (Barney, 1991), la marque antonomase peut être considérée comme précieuse, rare, inimitable et exploitée par l'organisation — mais sa capacité à rester inimitable peut être mise en question lorsque son usage devient commun. Ainsi, la pérennité de cet avantage requiert des investissements constants dans l'innovation, la différenciation et la régulation de son usage.

En synthèse,

Si les marques antonomases peuvent, dans un premier temps, bénéficier d'un avantage concurrentiel fondé sur leur position pionnière, leur notoriété ou leur ancrage symbolique, ces bénéfices ne sauraient garantir à eux seuls leur survie à long terme. La singularité de leur position initiale ne les préserve pas des risques d'essoufflement, d'imitation ou de banalisation.

C'est précisément à ce stade qu'intervient la notion de pérennité organisationnelle, entendue comme la capacité d'une organisation à maintenir son activité, sa légitimité et sa performance dans la durée. Elle ne résulte pas uniquement de l'héritage d'un avantage initial, mais de la mise en œuvre de dynamiques de stabilité, d'adaptation et parfois de transformation profonde.

La section suivante s'attache donc à explorer cette dimension temporelle, en interrogeant les conditions qui permettent aux organisations de durer : l'équilibre entre inertie protectrice et adaptation stratégique, la gestion des routines, les mécanismes de légitimation, et les capacités nécessaires pour se réinventer sans renier leur identité.

Section 3

La pérennité organisationnelle : entre inertie protectrice, adaptation et légitimité

Afin de mieux comprendre le cadre conceptuel de notre recherche, nous proposons dans un premier temps de nous familiariser avec le concept de « pérennité ». Il n'existe à notre connaissance pas d'étude spécifique sur la pérennité des marques antonomases. Nous nous attachons à apporter un regard sur les apports littéraires relatifs à la pérennité organisationnelle.

1. La pérennité au sens littéral

Avant d'aborder la notion de pérennité dans une perspective organisationnelle, il peut être utile d'en revenir à ses définitions premières, telles qu'elles apparaissent dans les dictionnaires de langue courante. Ces définitions, bien que générales, offrent un éclairage sémantique précieux sur les significations associées au terme, en mettant en évidence les dimensions de durée, de stabilité et de continuité qui y sont communément attachées. Elles constituent ainsi un point de départ pertinent pour interroger ce que signifie « durer » dans des contextes variés, avant d'en explorer les déclinaisons spécifiques dans le champ des sciences de gestion.

- **Le centre national des ressources textuelles et lexicales** définit la pérennité comme *« État, caractère de ce qui dure toujours ou très longtemps. » (…) « Continuité d'une chose, d'une espèce à travers une succession d'individus, d'organismes ».*

- **L'Académie Française** définit le mot comme « Emprunté du latin *perennitas*, « durée, continuité, perpétuité » ».
  Caractère de ce qui dure toujours ou très longtemps. Ex : La pérennité d'une institution. La pérennité d'une espèce animale.

- **Le Petit Robert** définit la pérennité comme *« État, caractère de ce qui dure toujours (→ continuité, perpétuité), ou très longtemps »* et présente les synonymes suivants : *continuité, durée, éternité, immortalité, perpétuité.*

- **Le Larousse** définit la pérennité comme *« Caractère, état de ce qui dure toujours » et présente les synonymes suivants continuité, durée, éternité, immortalité, stabilité (*https://dictionnaire.lerobert.com/definition/perpetuite). Les antonymes de la pérennité sont selon le Larousse : brièveté, fragilité, instabilité.

Le Petit Robert et le CNTRL propose une définition de la « pérennité » identique. En revanche, pour le Larousse et le Petit Robert, « pérennité » est un nom féminin. Pour le CNRTL, il s'agit d'un substantif.

2. La pérennité organisationnelle : entre une inertie protectrice et une adaptation stratégique

    a. L'inertie et les routines comme moteur de la pérennité

> «*Inertia provides coherence, replicability, and reliability within a firm. Furthermore, inertia fives confidence to the firm's stakeholders regarding its ability to prosper and survive ». (Durand, 2006, p. 65)*

Certains auteurs suggèrent que l'inertie est un facteur de pérennité (Durand, 2006, Hannan, Polos et Carroll, 2004, Hannan et Freeman, 1989). D'un point de vue pratique, l'inertie agit comme un élément d'assurance pour les parties prenantes, prouvant la stabilité d'une organisation et limitant les risques associés à des ruptures (Aronoff, 2004 ; De Geus, 1997). Cette inertie assure également un rôle de stabilisateur, freinant les prises de risque ou les initiatives stratégiques fragilisant l'organisation (Hannan, Polos et Corroll, 2004, p.229).

En adoptant des routines, l'organisation peut ainsi maximiser son efficience et sa rentabilité, donc sa pérennité. Par routines, nous entendons la mise en place d'actions, formelles (processus, chartes, procédures écrites) ou informelles (transmises ou culturelles), répétées au sein de l'organisation. Ces routines sont souvent ancrées au sein d'une organisation. Pensées, elles se posent en garantes d'un process élaboré permettant à l'organisation de fonctionner. Les routines permettent de structurer les activités, facilitant la mise en place de prévisions et apportant une cohérence aux opérations quotidiennes. Répétitives par nature, elles tendent vers une forme de standardisation interne, ce qui peut améliorer l'efficacité et réduire les erreurs et la non-qualité. En optimisant les processus grâce à la répétition, les routines peuvent réduire les coûts, notamment dans les organisations

installées, tout en augmentant la productivité et en améliorant la qualité. Le dirigeant a la responsabilité de piloter ses routines afin qu'elles ne cristallisent pas l'organisation tout en s'assurant que leur pertinence, malgré les changements environnementaux.

Les routines sont souvent à la base des démarches d'amélioration continue (comme le « *lean management* »), où elles sont régulièrement révisées et optimisées. Les routines sont une ressource organisationnelle clé, permettant de structurer les opérations (Penrose, 1959). Elles sont pour certains auteurs fondamentales dans la survie des organisations, en les considérant comme une source de stabilité (Hannan et Freeman, 1984). Les routines font également office de mémoire au sein d'une organisation (Cohen et Bacdayan 1994), permettant d'avoir une traçabilité des actions menées. Elles évoluent progressivement par des processus d'adaptation et de variation (Nelson et Winter, 1982).

Cependant, ces routines, tout en jouant un rôle clé dans l'apprentissage basé sur l'exploitation, peuvent limiter l'exploration de nouvelles opportunités (March, 1991). Comme March, Nelson (1981) met en garde, invitant les organisations à ne pas tomber dans l'excès de routines qui peuvent générer une trop grande inertie organisationnelle, rendant difficile l'adaptation rapide à des environnements dynamiques. En effet, si les organisations apprennent en répétant des routines, renforçant ainsi leur efficacité, cette répétition peut créer des « *path dependencies* » (chemins dépendants), où l'organisation devient rigide face au changement (Penrose, 1959 ; Hannan et Freeman, 1984 ; Levitt et March, 1988) ou à l'innovation (March, 1991 ; Hamel, 2000).

b. Mise en évidence d'invariants comme facteurs de la pérennité

Mignon (2001) met en avant l'idée que des éléments invariants présents au sein de l'organisation « *jouent le filtre des initiatives stratégiques et permettent de modeler ces dernières dans le sens de la pérennité* »[11]. Ces invariants sont le savoir-faire, les traditions, la gestion financière prudente, les valeurs, la fidélité du personnel, les investissements à long

[11] Extrait du dossier sur « La pérennité organisationnelle » sous la direction de S Mignon (2009), DOI:10.3166/RFG.192.75-89 © 2009 Lavoisier, Paris, Revue française de gestion – N° 192/2009, p76.

terme. Ils ont une position naturelle au sein de l'organisation et conduisent les acteurs à demeurer dans un cadre. Or, l'accélération de l'évolution des environnements nécessite que les organisations s'adaptent. Si l'inertie renforce le sentiment de stabilité d'une organisation, elle ne doit pas la cristalliser. A ce titre, une nuance est portée par Lorino (2013, p8-9) sur la notion même d'invariants.

> *La « pérennité ne signifie pas invariance. Certes, dans chaque mouvement adaptatif d'une période N à une période N+1, même lorsqu'il s'agit de tournants stratégiques majeurs, la continuité de l'être identitaire se fonde sur l'existence d'invariants. Mais les invariants de la migration N→N+1 sont-ils nécessairement les mêmes que ceux de la migration N+1→N+2 ? La continuité peut être donnée, dans une première phase, par une identité technologique ou une compétence clé (par exemple, l'intégration de l'optique et de l'électronique, ou la maîtrise de la technologie du verre), puis, dans la 70 transition suivante, par la familiarité d'un marché (le marché de l'emballage des produits alimentaires, puis le marché des produits alimentaires eux-mêmes). Les invariances se suivent et ne se ressemblent pas toujours. Qu'y a-t-il de vraiment constant entre le Du Pont de Nemours du XIXe siècle et le Du Pont contemporain, entre les Glaces de Boussois de 1900 et le Danone de 2013, entre les premiers organismes vivants marins et les mammifères actuels ? Il y a pourtant eu dans chacun de ces cas, malgré des métamorphoses radicales, les éléments d'une pérennité » (Lorino, 2013).*

Dumez (2009) avait préalablement questionné ce point « *Mais lorsqu'une organisation dure, second point, peut-on dire qu'il s'agit de la même organisation, ou ne faut-il pas plutôt penser que plusieurs organisations se succèdent au fil du temps, portant juste le même nom ? »*[12] (Dumez, 2009). Pour illustrer ce propos, Dumez utilise l'exemple de Saint Gobain, s'interrogeant sur la continuité de l'organisation depuis sa création au XVIIe siècle.

[12] Extrait de l'article de Dumez (2009), « Identité, performance et pérennité organisationnelle ». Revue française de gestion, n° 192(2), 91-94.

Cette nuance est mise en évidence par Mignon qui prolonge l'idée précédemment avancée par certains auteurs, plaidant pour le maintien d'un noyau dur et capitalisant sur les fondamentaux (De Geus, 1997 ; Collins et Porras, 1996 ; Aronoff, 2004).

Maintenir une identité forte semble être fondamental (De Geus, 1997 ; Collins et Porras, 1996 ; Aronoff, 2004) sans pour autant négliger l'adaptation à son environnement (Collins et Porras, 1996). Il faut « *préserver l'essence et stimuler le progrès* »[13] (Collins et Porras, 1996) sans s'enfermer dans un domaine spécifique, ni occulter les besoins réels du marché (Mignon, 2009).

c. Changer en restant soi-même, un équilibre à trouver.

Dès lors que les organisations évoluent dans des environnements mutants, la question de changer en restant soi-même est fondamentale (Mignon, 2001 ; Bloch et Nabat, 2009). La pérennité de l'organisation est de fait associée à la stratégie retenue par l'organisation. L'équilibre entre rupture et continuité évoqué par Mignon (1998 ; 2001 ; 2009) difficilement planifiable, car dépendant des évolutions de l'environnement, est un des éléments majeurs de la stratégie d'une organisation. Il est important de savoir changer en maintenant son identité, qui sert de signe de stabilité et de fiabilité de l'organisation (Aronoff, 2004 ; De Geus, 1997). En revanche, si l'inertie permet de maintenir une forme de pérennité, en limitant les prises de risque trop importantes (Hannan, Polos et Coroll, 2004), l'immobilisme tend à conduire à la défaillance de l'organisation. Cette idée d'équilibre entre la continuité et le changement a également été reprise par d'autres auteurs tels que Maurand-Valet, 2013 ou Eggrickx, 2013.

3. La stratégie comme pont entre la stabilité et le management dynamique

Il semble primordial de préserver un noyau dur par-delà des changements (De Geus 1997 ; Collins et Porras 1996 ; Aronoff 2004).

[13] Collins J.C., Porras J.I., Built to Last : Successful Habits of visionary Companies, Century Lt. 1994. (Version française : Bâties pour durer: les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?, First Management, Paris, 1996), p128.

a. La stratégie au cœur de la pérennité

La stratégie vient former un chapeau, permettant à l'organisation d'employer avec tact de nombreux leviers favorisant sa pérennité ou au contraire, la conduisant à défaillir (Arend, 2008). La maîtrise de la stratégie organisationnelle est l'un des facteurs de pérennité des organisations (Daigne, 1991, Soparnot, 2010), et à contrario, la non maîtrise fragilise l'organisation, pouvant la conduire à défaillir. Comme le souligne Mignon (2001), stratégie et pérennité sont liées dès lors que les entreprises évoluent dans des environnements en constante mutation. A ce titre, la stratégie agit comme une solution contribuant à protéger l'organisation et soutenant sa pérennité, posant la question du comment et de l'intégration de données exogènes (Soparnot 2020, p19).

b. Vision claire et communiquée

La vision organisationnelle constitue un élément central du pilotage stratégique. Elle oriente l'action collective, donne du sens aux efforts individuels et fédère les parties prenantes autour d'un projet commun (Collins & Porras, 1996). Une vision claire offre une perspective à long terme qui dépasse les objectifs immédiats et permet de maintenir la cohérence des décisions malgré les mutations de l'environnement. Pour être véritablement efficace, cette vision doit être partagée : elle ne peut pas se limiter à une déclaration de principe portée uniquement par la direction. Elle doit être incarnée, communiquée et comprise par l'ensemble des acteurs internes, car c'est leur engagement et leur appropriation qui assurent la concrétisation du projet stratégique (Kotter, 1996 ; Senge, 1990). Ainsi, une vision partagée renforce la cohésion interne, favorise l'alignement des comportements, stimule la motivation et contribue à la résilience de l'organisation face aux changements (Bartlett & Ghoshal, 1994). À l'inverse, l'absence d'une vision lisible ou son appropriation insuffisante peut fragiliser la pérennité en générant désengagement, incohérence des actions ou résistance au changement (Mintzberg, 1994). En ce sens, construire, diffuser et ancrer une vision claire et partagée apparaît comme un levier fondamental de durabilité organisationnelle.

4. L'adoption d'une dynamique d'adaptation

De nombreux auteurs convergent sur le fait qu'une compréhension fine et proactive de l'environnement est essentielle pour permettre aux organisations de s'adapter, de saisir des opportunités et de surmonter les menaces, garantissant ainsi leur pérennité et leur compétitivité (Ansoff, 1965 ; Porter, 1980 ; Mintzberg, 1994 ; Barney, 1991 ; Selznick, 1957 ; Drucker, 1974).

a. La nécessaire compréhension et interprétation de son environnement

De l'identification des paramètres à la compréhension de l'environnement

Dès les années 1950, les chercheurs en sciences de gestion comprennent l'importance d'aligner la stratégie de l'entreprise avec les besoins de l'environnement (Kotler, 1967 ; Selznick, 1957 ; Ansoff, 1965 ; Drucker, 1974 ; Porter, 1980 ; Barney, 1991 ; Mintzberg, 1994). Les éléments naviguant au sein d'un environnement sont nombreux : il peut s'agir d'acteurs en présence, de ressources, ou de facteurs exogènes qui viennent accompagner ou au contraire, pénaliser notre marché. Selon Penrose (1959), cette compréhension n'est jamais totalement ni objective ni figée : elle évolue avec le temps, l'expérience et l'apprentissage.

Certains auteurs se sont focalisés sur la nécessaire compréhension de l'environnement afin de segmenter des réponses (Kotler, 1967), quand d'autres se sont focalisés sur la présence d'autres acteurs (Porter, 1980) ou sur les opportunités ou menaces du marché (Ansoff, 1965).

Selznick (1957) introduit le concept de compétence distinctive et souligne l'importance d'aligner les capacités internes avec les besoins et les changements de l'environnement. Pour une organisation, identifier et cultiver ses compétences distinctives lui permettent de construire un avantage concurrentiel durable. Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir une compréhension approfondie de ses propres capacités internes et de la manière dont elles répondent aux besoins et aux évolutions de son environnement. Elles se pilotent comme avantage concurrentiel formant un élément fondamental à la pérennité de l'organisation.

A sa suite, Ansoff dans son ouvrage « *Corporate Strategy* » (1965), introduisait le concept de « management stratégique », insistant sur la nécessité d'adapter les stratégies de l'entreprise en fonction des opportunités et des menaces de son environnement. Nous lui

devons la matrice « SWOT » employée encore très largement au sein des organisations. Elle permet de mettre en évidence les forces et faiblesses de l'organisation au regard des opportunités et des menaces planant sur un marché.

Nous avons précédemment présenté le modèle d'analyse concurrentielle de Porter (1980) qui met en évidence cinq forces clés : la concurrence entre concurrents, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des nouveaux entrants et la menace des produits ou services de substitution. Ce modèle accompagne les entreprises dans leur compréhension des dynamiques de leur environnement et à élaborer des stratégies pour renforcer leur position concurrentielle.

De la compréhension à l'action,

Comprendre son environnement est une première étape d'un processus conduisant à la pérennité, mais elle ne suffit pas. Il est nécessaire à la suite de mettre en place des actions permettant de faire vivre dans la durée son organisation.

Les théories stratégiques se sont longtemps concentrées sur l'environnement externe et la position concurrentielle. Barney (1991) propose une approche inédite, permettant de recentrer l'attention sur les ressources internes : « *la Resource-Based View* » (RBV). Il s'agit d'une approche stratégique qui se concentre sur les ressources internes de l'organisation comme source principale d'avantage concurrentiel durable. Cette perspective complète les théories externes comme celles de Porter, qui mettent davantage l'accent sur les forces du marché.

Weick (1995) a développé le concept de « *sensemaking »* (donner du sens) pour expliquer comment les individus et les organisations interprètent, construisent et agissent dans un monde complexe et incertain. Son approche du *sensemaking* est essentielle pour comprendre la pérennité organisationnelle, car elle met en lumière le rôle des processus cognitifs et collectifs dans l'adaptation et la survie des organisations. Pour Weick, les organisations ne survivent pas seulement grâce à des structures ou des stratégies, mais aussi grâce à la capacité des membres à interpréter leur environnement et à ajuster leurs actions. En interprétant correctement les signaux externes (comme les évolutions technologiques ou les crises économiques), elles peuvent ajuster leurs stratégies et structures pour rester compétitives et

pérennes. Weick a montré, notamment dans son étude de la catastrophe de Mann Gulch (« *The Collapse of Sensemaking in Organizations :* The Mann Gulch Disaster » *(1993),* que lorsque le processus de sensemaking échoue, l'organisation est plus susceptible de s'effondrer. La catastrophe de Mann Gulch (1949) marque l'histoire tragique des *smokejumpers*, des pompiers parachutistes spécialisés. Déployée pour maîtriser un incendie de forêt dans le Montana, l'équipe de seize hommes s'est retrouvée piégée par un feu soudain et imprévisible. Sous la pression, la coordination s'est effondrée, et malgré les ordres innovants de leur leader, Wagner Dodge, treize membres ont perdu la vie. Dodge avait allumé un contre-feu pour créer une zone de sécurité, mais son initiative n'a pas été comprise par ses collègues, qui, paniqués, ont continué à fuir. Weick, dans son analyse de cette tragédie (*The Collapse of Sensemaking in Organizations*), met en lumière l'effondrement du processus de *sensemaking*, ce mécanisme par lequel les individus donnent un sens collectif à une situation pour agir. Weick interprète cette catastrophe comme un exemple des conséquences dramatiques d'une perte de structure organisationnelle, d'une communication défaillante et d'une incapacité à gérer l'incertitude en temps de crise. Il en tire des enseignements cruciaux sur la résilience, la flexibilité et l'importance de maintenir une structure cognitive collective dans les organisations confrontées à des événements imprévisibles. Une organisation pérenne est donc celle qui peut rétablir un processus de *sensemaking* efficace en cas de crise. En facilitant la construction d'un récit commun, le *sensemaking* aide les membres de l'organisation à partager une vision cohérente. Cela favorise la stabilité, même dans des environnements instables. Le *sensemaking* ne se limite pas à la survie face à la menace. Il permet aussi de saisir des opportunités en réinterprétant des situations ambiguës pour identifier des innovations ou de nouvelles directions stratégiques. Il met également en garde contre le « *sensemaking myope* », où les organisations restent prisonnières de leurs interprétations passées et échouent à évoluer.

b. La capacité d'adaptation de l'organisation comme moteur de la pérennité

Comprendre son environnement constitue une étape essentielle, mais elle demeure insuffisante si elle ne s'accompagne pas d'une capacité à réagir et à s'adapter aux évolutions de ce dernier. Dans un contexte en perpétuelle mutation, l'organisation ne peut se contenter

d'une lecture statique des enjeux : elle doit adopter une approche dynamique, lui permettant d'anticiper, d'ajuster ses actions, voire de se réinventer. Cela implique l'intégration de certaines capacités spécifiques — d'analyse, d'innovation, d'apprentissage — ainsi que le développement de compétences organisationnelles favorisant l'agilité stratégique et la résilience.

> *« Les travaux sur le Darwinisme ne montrent pas simplement que les animaux inadaptés disparaissent, ils montrent que ce sont les espèces qui ont développé une large gamme de variations en leur sein qui peuvent survivre au changement de l'environnement »* (Maniak et Mottis, 2021[14]).

> *« L'inertie guette les plus performants d'entre nous et la réussite porte en elle les charmes d'un immobilisme narcissique évident »* (Silberzahn, 2004).

L'exemple de Saint-Gobain, précédemment développé, et évoqué par Dumez (2009), illustre parfaitement la complexité de la pérennité organisationnelle. Pour rappel, fondée en 1665, cette entreprise est souvent citée comme un modèle de longévité exceptionnelle. Pourtant, comme le souligne Dumez, sa survie ne doit pas être perçue comme une garantie d'immortalité, mais comme le résultat d'une adaptation permanente. Au cours de son histoire, Saint-Gobain a traversé des crises, réorienté ses activités et évolué d'un fabricant de miroirs royaux à un leader mondial des matériaux de construction. Cette capacité à se réinventer repose sur une compréhension fine de son environnement et sur la préservation d'un noyau identitaire. Cependant, cet exemple montre également que même les entreprises les plus solides ne sont pas éternelles : leur longévité dépend de leur aptitude à évoluer et à rester pertinentes face aux mutations du marché. Saint-Gobain incarne ainsi l'idée que la pérennité n'est pas l'absence de changement, mais une capacité à durer en transformant sans cesse son identité et ses pratiques.

[14] « La Jungle de l'Innovation », page 6 (2021, édition Dunod)

En complément, les récentes recherches sur la non pérennité des organisations ont mis en évidence la non adaptation à l'environnement comme un des premiers facteurs de défaillance (Krauss, 2009 ; Aldrich et Ruef, 2006).

> *« Vivre sans tenir compte des changements qui s'opèrent en nous et autour de nous, n'est pas non plus porteur de stabilité* »[15] (Achard, 2005).

Nous avons précédemment évoqué l'inertie et les routines comme facteurs de pérennité. Elles viennent en effet alimenter les résultats de l'organisation en maximisant les profits par la mise en place de procédures (formelles ou informelles) optimales. Néanmoins, ces routines doivent s'adapter aux changements de l'environnement pour demeurer pertinentes et efficientes (Teece, 2007). Elles peuvent également, si elles sont trop rigides, s'avérer néfastes dans le cadre d'une nécessaire diversification (Penrose, 1959).

c. Les capacités dynamiques et l'innovation

Dans un monde économique en constante évolution, où l'incertitude et la compétition sont omniprésentes, nous avons souligné l'importance de s'adapter à son environnement pour être pérenne. Les organisations doivent développer des mécanismes leur permettant de s'adapter et de prospérer. A ce titre, Teece, Pisano et Shuen (1994) introduisent la notion de capacité dynamique (« *dynamic capabilities* ») à travers lequel ils se questionnent sur la capacité d'une organisation à rester fiable dans le temps tandis qu'elles évoluent dans un univers dynamique et changeant. Selon Teece et al. (1994), les capacités dynamiques se définissent comme « *la capacité d'une entreprise à intégrer, construire et reconfigurer ses ressources et compétences pour faire face à des environnements changeants* »[16].

Elles reposent sur trois processus fondamentaux : la détection et la saisie des opportunités et des menaces, puis la mobilisation des ressources permettant de saisir ces opportunités et enfin, la reconfiguration organisationnelle.

---

[15] Achard, G. (2005). *Agir pour réussir*, p13, ESF éditeur.
[16] La définition des **capacités dynamiques** par David J. Teece, Gary Pisano et Amy Shuen, formulée comme telle apparaît dans leur article de 1997 intitulé *"Dynamic Capabilities and Strategic Management"*, p516.

Tout d'abord, **la détection et la saisie des opportunités et des menaces (« *sensing* »)**. Cette étape implique une surveillance active de l'environnement externe afin d'identifier les évolutions clés (technologiques, concurrentielles, réglementaires, etc.). Puis, **la mobilisation des ressources pour saisir les opportunités (« *seizing* »)**. Une fois identifiées, les opportunités doivent être concrétisées à travers l'allocation optimale des ressources disponibles. Enfin, **la reconfiguration organisationnelle (« *managing* »)**. Ce processus permet d'ajuster les actifs, compétences et structures internes afin de maintenir une adéquation avec les besoins stratégiques émergents.

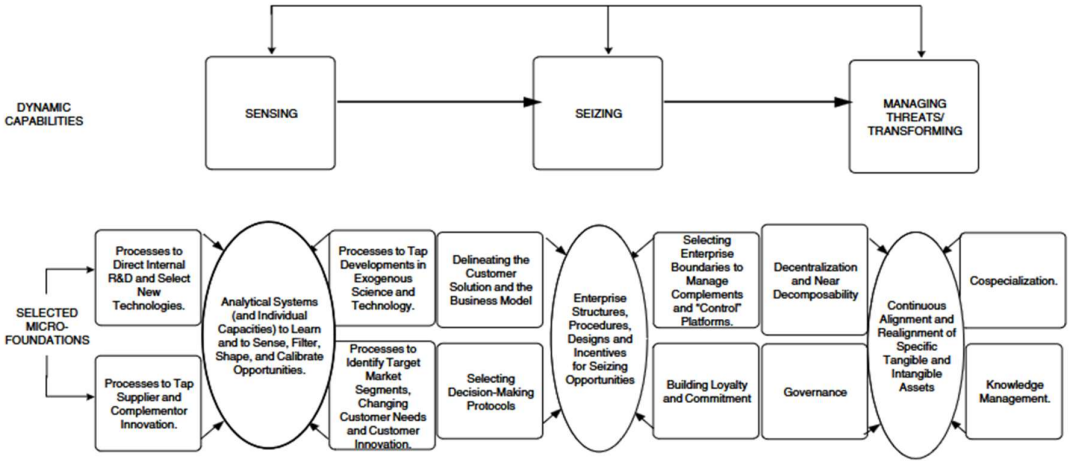


Figure 4. Foundations of dynamic capabilities and business performance

Figure 6 / Extrait de « EXPLICATING DYNAMIC CAPABILITIES: THE NATURE AND MICROFOUNDATIONS OF (SUSTAINABLE) ENTERPRISE PERFORMANCE », de Teece, publié en ligne le 7 Aôut 2007.

Il convient de considérer « *sensing* » et « *seizing* » ensemble comme deux éléments interconnectés. En effet, une organisation qui détecte les opportunités mais ne les exploite pas risque de laisser passer des occasions de croissance. *A contrario*, si l'entreprise se lance dans des initiatives mal alignées avec les besoins réels du marché, elle court le risque de perdre des ressources. En complément des concepts de « *sensing* » et « *seizing* », « managing » (parfois appelé « transforming ») est le troisième pilier de la théorie des capacités dynamiques développée par Teece. Il correspond à la capacité d'une organisation à réorganiser et transformer ses ressources pour s'adapter aux évolutions de l'environnement et aux changements stratégiques nécessaires. Le « *managing* », ou la transformation, désigne

la capacité d'une organisation à réagencer ses ressources et ses capacités pour maintenir sa pertinence et sa compétitivité face aux évolutions externes. Une fois qu'une opportunité a été détectée (*sensing*) et saisie (*seizing*), il devient souvent nécessaire de transformer l'entreprise pour répondre durablement aux nouvelles exigences.

Ces capacités constituent une approche stratégique clé pour maintenir un avantage compétitif durable dans un environnement complexe et en mutation. Les capacités dynamiques offrent un cadre analytique robuste pour comprendre comment les entreprises parviennent à maintenir un avantage compétitif dans des environnements changeants. Toutefois, leur application requiert une compréhension approfondie des interactions entre ressources, compétences et stratégie, ainsi qu'une capacité organisationnelle à gérer l'incertitude. À cet égard, ces capacités constituent un domaine de recherche stratégique clé, à la croisée des études sur l'innovation, la gestion du changement et la théorie des organisations.

De facto, et selon Mignon, au-delà des capacités dynamiques, les organisations doivent combiner un autre type de capacité : les capacités dynamiques cognitives.

En ce qui concerne les capacités dynamiques organisationnelles, elles font référence aux aptitudes de l'organisation et notamment des dirigeants qui influencent les processus décisionnels, la résolution de problèmes et l'élaboration de stratégies dans les organisations. Elles permettent aux individus, aux équipes et aux dirigeants d'interagir avec des informations complexes, de naviguer dans l'incertitude et d'adopter des comportements adaptés aux dynamiques organisationnelles. Les capacités cognitives jouent un rôle fondamental en sciences de gestion, en influençant directement la prise de décision, l'innovation et la gestion stratégique.

Ainsi, les capacités cognitives complètent les capacités dynamiques en fournissant les bases intellectuelles et organisationnelles nécessaires pour détecter (*sensing*), saisir (*seizing*) et transformer (*managing/transforming*) les opportunités dans des environnements complexes et incertains. Alors que les capacités dynamiques, théorisées par Teece (1997), mettent l'accent sur les processus organisationnels pour adapter les ressources et maintenir un avantage compétitif, les capacités cognitives, issues des travaux de Simon sur la rationalité

limitée (1957) et de Kahneman & Tversky sur les biais cognitifs (1974), expliquent comment les individus et les collectifs perçoivent, interprètent et traitent les informations nécessaires à ces ajustements stratégiques. Weick (1995) a également contribué en explorant le *sensemaking*, un processus clé par lequel les organisations donnent du sens à des environnements dynamiques, reliant directement les capacités cognitives aux mécanismes de détection des signaux faibles. En intégrant ces deux concepts, il devient possible d'expliquer comment les limites humaines, notamment les biais cognitifs, influencent l'efficacité des capacités dynamiques. Il convient de souligner en parallèle que des capacités cognitives collectives robustes, comme l'apprentissage organisationnel (Cyert et March, 1963), peuvent renforcer la réactivité stratégique des entreprises. Cette complémentarité est essentielle pour comprendre comment les organisations mobilisent des processus à la fois cognitifs et dynamiques pour innover et s'adapter.

Les capacités cognitives et les capacités dynamiques jouent un rôle central et complémentaire dans le processus d'innovation, en permettant aux organisations d'identifier, d'exploiter et de transformer les opportunités en solutions novatrices. Les capacités dynamiques, décrites par Teece (1997), fournissent le cadre organisationnel pour détecter (*sensing*), saisir (*seizing*) et transformer (*managing/transforming*) les ressources nécessaires à l'innovation. Les capacités cognitives, quant à elles, influencent directement ces processus en stimulant la perception des signaux faibles, le raisonnement créatif et la résolution de problèmes. Les travaux de Simon (1957) sur la rationalité limitée et ceux de Weick (1995) sur le *sensemaking* montrent comment les acteurs organisationnels mobilisent leurs capacités cognitives pour interpréter des environnements complexes et incertains, un préalable à toute démarche innovante.

L'innovation repose également sur la capacité des individus et des organisations à surmonter les biais cognitifs identifiés par Kahneman (2002), tels que l'aversion au changement ou la fixation sur des paradigmes existants, qui peuvent freiner l'exploration de nouvelles idées. En intégrant les capacités dynamiques, les entreprises sont mieux équipées pour structurer ces efforts cognitifs, notamment grâce à des pratiques comme l'apprentissage organisationnel (Cyert et March, 1963) ou la collaboration interdisciplinaire.

Ainsi, les capacités cognitives apportent une dimension humaine et adaptative aux capacités dynamiques en soutenant l'identification et la conception d'innovations, tandis que les capacités dynamiques fournissent les outils et processus nécessaires pour concrétiser ces idées et les intégrer dans la stratégie de l'entreprise. Cette synergie est essentielle pour maintenir un avantage compétitif dans des environnements où l'innovation est un moteur clé de différenciation et de survie.

Il est à noter que des individus ont la capacité de créer de la valeur, dans une certaine souplesse, sans pour autant que le contrôle ne soit occulté. Le cadre faisant office des zones d'expression libre (Osono et al, 2008). Nous choisissons d'illustrer le propos avec l'exemple de l'analyse de Osono et al (2008). Selon Osono et al. (2008), dans leur ouvrage *« Extreme Toyota: Radical Contradictions That Drive Success at the World's Best Manufacturer »*[17], les capacités cognitives et dynamiques jouent un rôle crucial et interdépendant dans la capacité d'une organisation à innover. Les auteurs montrent que l'innovation naît souvent de la capacité d'une entreprise à gérer des contradictions apparentes et à intégrer des points de vue multiples, ce qui repose fortement sur des capacités cognitives collectives. Ces capacités permettent aux individus et aux équipes d'interpréter des environnements complexes, d'apprendre de manière continue et de développer une pensée flexible face aux incertitudes.

Toyota, l'exemple central de leur analyse, illustre comment les capacités cognitives complètent les capacités dynamiques. Par exemple, la capacité à détecter des opportunités (*sensing*) est renforcée par une écoute active des employés, des clients et des fournisseurs, un processus qui mobilise fortement les capacités cognitives organisationnelles pour capter et interpréter des signaux faibles. Ensuite, la saisie des opportunités (*seizing*) repose sur la culture de Toyota, qui valorise la remise en question des paradigmes établis et l'expérimentation, deux aspects nécessitant une pensée critique et créative. Enfin, la transformation organisationnelle (*managing/transforming*), indispensable à l'innovation continue, est permise par une gestion structurée des connaissances et un alignement cognitif entre les niveaux hiérarchiques.

[17] Takeuchi, H., Osono, E., & Shimizu, N. (2008). *Extreme Toyota: Radical contradictions that drive success at the world's best manufacturer*. Wiley.

Selon Osono et al.(2008), cette combinaison des capacités dynamiques et cognitives est essentielle pour résoudre les tensions inhérentes à l'innovation, comme celle entre la standardisation et la flexibilité, ou entre la stabilité et le changement. En intégrant ces approches, Toyota a pu rester à la pointe de l'innovation dans un secteur hautement compétitif, tout en cultivant une organisation apprenante qui s'adapte rapidement aux défis. Ces enseignements mettent en lumière que l'innovation durable repose non seulement sur des mécanismes dynamiques d'adaptation, mais aussi sur la capacité cognitive des individus et des collectifs à apprendre, collaborer et innover en permanence.



Figure 1 : Schéma de la pérennité organisationnelle selon l'approche intra-organisationnelle de l'équilibre ponctué.
Source : Adapté d'après notre interprétation de Mignon (2001, p.110).

Figure 7 / Extrait de la thèse de doctorat de JG Passant (2018) Survivre et Rebondir : Les processus stratégiques de pérennité organisationnelle sur la longue dur / p 26 / Sorbonne

Ce schéma repris des réflexions de Mignon (2001) nous montre bien le processus circulaire de variation / sélection / rétention / stabilité.

Pour ce qui concerne les capacités cognitives individuelles, elles nécessitent que les individus soient dotés d'un certain nombre de capacités comme celle de pouvoir explorer simultanément des stratégies divergentes, tout en s'engageant dans des processus originaux de résolution de problèmes, leur permettant de progresser. Cette flexibilité cognitive permet également de pouvoir passer d'une idée à une autre, d'un objectif un autre, en ayant une grande capacité d'adaptation. Andriopoulos et Lewis (2009) soulignent le fait qu'il faut trouver un équilibre entre la discipline et la passion d'un collaborateur.

d. Apprentissage organisationnel

Nous avons précédemment évoqué le rôle de l'apprentissage organisationnel comme élément qui peut être issu des routines, accompagnant l'adaptation à l'environnement du collectif par le collectif (Cyert et March, 1963).

L'apprentissage organisationnel est un processus clé qui permet aux organisations de s'adapter aux évolutions de leur environnement et de pérenniser leur activité. Cyert et March (1963) introduisent l'idée que l'apprentissage organisationnel repose sur des ajustements progressifs basés sur les expériences passées. Pour ces auteurs, les organisations n'agissent pas selon une rationalité parfaite, mais selon une rationalité limitée. La rationalité limitée, selon Simon (1957), désigne le fait que les individus prennent des décisions avec une capacité cognitive restreinte, un accès imparfait à l'information et sous des contraintes de temps, ce qui les poussent à chercher des solutions satisfaisantes plutôt qu'optimales. Les organisations apprennent en modifiant leurs règles de décision face aux résultats obtenus.

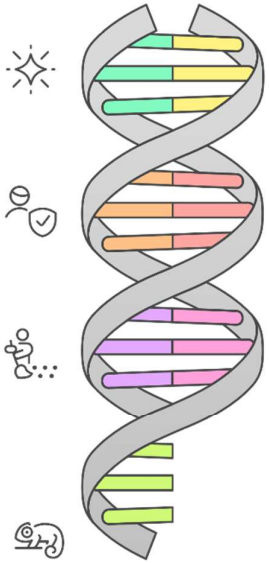
L'apprentissage y est donc principalement adaptatif : il vise à corriger les écarts par rapport aux objectifs sans nécessairement remettre en cause les hypothèses de base. Par la suite, Argyris et Schön (1978) affinent cette vision en distinguant deux types d'apprentissage : l'apprentissage en simple boucle (*simple-loop learning*), qui ajuste les actions sans modifier les cadres de référence et l'apprentissage en double boucle (*double-loop learning*), qui remet en question les normes et objectifs sous-jacents. Levitt et March (1988) insistent quant à eux sur le rôle des routines organisationnelles dans le processus d'apprentissage : les organisations codifient leur expérience sous forme de routines, qui facilitent la mémorisation collective, mais peuvent aussi freiner l'innovation en renforçant des comportements rigides. Enfin, des auteurs plus récents comme Easterby-Smith et Lyles (2011) insistent sur la nécessité de distinguer l'apprentissage exploratoire, tourné vers l'innovation et le changement, et l'apprentissage exploitant, axé sur l'optimisation des savoirs existants. L'apprentissage organisationnel apparaît ainsi comme un levier fondamental de la résilience, de l'innovation et de la capacité d'adaptation stratégique, mais il suppose également de surmonter les risques d'inertie cognitive.

Le tout forme

la Stratégie (Daigne, 1991 ; Soparnot, 2010, Mignon, 2001)

et le Management stratégique (Ansoff, 1965)

Quelques Fondations de la Pérennité



Visions

(Collins et Porras, 1996), incarnée, communiquée et comprise (Senge, 1990; Kotter, 1996)

Invariants

(Mignon, 2001)
savoir faire & tradition, valeur, gestion financière, fidélité du personnel, investissement à long terme.

Identité

(Collins et Porras, 1996, De Geus, 1997; Aronoff, 2004; Mignon, 2009) : gage de stabilité, de fiabilité (De Geus, 1997; Aronoff, 2004)

Noyau dur

(Collins et Porras, 1996, De Geus, 1997, Aronoff, 2004)

Compréhension de l'environnement

(Selznick, 1957; Penrose, 1959; Ansoff, 1965; Drucker, 1974; Porter, 1980; Barney, 1991; Mintzberg, 1994) : des acteurs (Porter, 1980 : les 5 forces), Menaces et opportunités (Ansoff, 1965), identification des compétences distinctives (Selznick, 1957), Ressource Based View (Barney, 1991), du "sensemaking" et des processus cognitifs et collectifs d'adaptation (Weick, 1995).

Routines

- améliore l'éfficience, la rentabilité,
- facilite les prévisions,
- rends les actions plus cohérentes,
- baisse les erreurs et la non qualité,
- baisse les coûts par l'expérience et l'apprentissage et plus particulièrement l l'apprentissage exploitant (Easterby-Smite et Lyles, 2011),
- strucutre les actions (Penrose, 1989),
- favorise l'exploitation par l'apprentissage (Levitt et March, 1988)

Capacité d'Adaptation à l'environnement

Capacités dynamiques (Teece, Pisano et Schuen, 1994), capacités cognitives (Kahnemann & Tversky, 1957; Mignon, 2009), aptitude des dirigeants et des collaborateurs à changer (Simon et la rationalité limité, 1957), apprentissage organisationnel collectif (Cyert et March, 1963).

Synthèse Chapitre 1

Avant de nous intéresser à la gestion des avantages concurrentiels et à la pérennité des organisations, il nous a paru important de commencer ce chapitre par la définition et la caractérisation de ce qu'est une marque « antonomase » en apportant quelques précisions à son propos.

Dans un premier temps, nous mentionnons le fait qu'une marque antonomase est majoritairement née d'une innovation disruptive, répondant à un besoin réel et souvent volumique (qu'il soit à l'origine exprimé ou non) ce qui lui permet de se développer rapidement. Ainsi, l'organisation qui la possède apporte une solution nouvelle et intéressante sur un territoire vierge de toute autre solution. A ce stade, il n'existe aucun terme générique (Laurent, 2010 ; Martin, 2010 ; Petit, 2006). Lorsque les linguistes s'accordent sur une terminologie et un champ lexical, le nom de la marque portant cette solution est souvent retenu et employé massivement par les consommateurs et l'environnement qui l'entoure. Il peut s'agir des distributeurs, fournisseurs, médias, institutionnels, collaborateurs (Cova, 2014 ; Lapassouse, 1991). Ancrée dans les esprits de ses parties prenantes, la marque devient « la » référence d'un univers, au point où par habitude (et parfois par procrastination verbale), elle reste le terme employé pour désigner le produit de référence et parfois plus largement son univers (Heilbrunn, 2017).

Ce processus d'habitude langagier et de simplification participe à l'ancrage cognitif et linguistique de la marque, qui s'impose alors comme une évidence lexicale dans les usages quotidiens. Cette tendance à privilégier les options familières et bien établies trouve un appui théorique dans les travaux de Kahneman et Tversky (1974), qui ont mis en évidence plusieurs heuristiques de jugement, notamment l'heuristique de disponibilité et l'heuristique de représentativité : face à l'incertitude ou à une surcharge cognitive, les individus s'appuient sur des repères connus, souvent saillants ou facilement accessibles en mémoire, pour guider leurs choix. De même, l'effet de primauté (Adami, 2014 ; Santos & Eisenhardt, 2009), selon lequel les premières informations perçues dans une séquence influencent durablement la perception et les décisions, contribue à renforcer la position dominante des marques pionnières. Enfin,

l'attachement à la marque (Park et al., 2010) joue également un rôle central : une fois intégrée dans le paysage mental du consommateur, la marque antonomase bénéficie d'un capital affectif et symbolique qui renforce son usage récurrent, indépendamment de toute réévaluation rationnelle.

Si l'ancrage linguistique et cognitif contribue à renforcer l'usage et la domination symbolique d'une marque dans l'esprit des parties prenantes, il ne saurait occulter les leviers stratégiques activés en parallèle par les organisations elles-mêmes.

Les organisations à l'origine d'une innovation disruptive peuvent bénéficier des avantages du pionnier. Elles s'imposent en proposant une solution nouvelle tout en construisant et en développant leur propre marché (Millier, 2003). Ces avantages sont à considérer et à piloter par les organisations qui se veulent pérennes. Barthelemy (1998) classifie ces avantages en quatre facteurs principaux : les facteurs économiques (les économies d'échelle, la différenciation, les besoins en capitaux, les coûts de transfert, les désavantages de coûts indépendants de l'échelle, l'accès aux canaux de distribution, la politique gouvernementale, la réaction du marché), les facteurs de préemption (la production, dont les matières premières, la distribution dont les parts de linéaire, les ressources humaines dont les compétences), les coûts de migration (coûts de formation, d'expérience client, de logistique, de référencement. Il peut s'agir également de coûts psychologiques), les facteurs technologiques (protection, brevet, apprentissage et expérience). Lorsqu'elles sont reconnues comme de véritables expertes de leur secteur, les organisations adoptent une posture leur permettant, par la mise en place d'actions de lobbying importantes, de structurer leur propre marché. Elles sont ainsi qualifiées d'entrepreneurs institutionnels (Di Maggio, 1988 ; Greenwood et Suddaby, 2006 ; Maguire, Hardy et Lawrence, 2004).

Dans cette perspective, il devient essentiel pour ces organisations non seulement de bénéficier des avantages du pionnier, mais également de les protéger dans la durée. La reconnaissance d'une marque comme référence ne garantit pas sa pérennité si elle n'est pas accompagnée de processus intentionnels de management stratégique. Ainsi, la mise en place de mécanismes de protection de cet avantage concurrentiel – qu'ils soient d'ordre juridique (brevets, marques déposées), commercial (barrières à l'entrée, verrouillage de la distribution), ou symbolique (entretien du capital de marque, stratégie d'influence) – apparaît comme un

levier déterminant pour maintenir la domination initiale (Porter, 1980, Lieberman & Montgomery, 1988 ; MacMillan, 1983 ; Barthélemy, 1998). Lorsqu'une marque atteint un niveau d'ancrage tel qu'elle devient une antonomase, elle est en possession d'un avantage rare. Pourtant, ce phénomène peut se retourner contre l'entreprise si la marque devient trop générique ou si celle-ci ne prend pas les mesures adéquates lui permettant de se protéger contre le risque de généricisation, en perdant sa propriété identitaire.

Si pérenniser consiste à faire vivre dans la durée une organisation, nous avons découvert au cours de notre recherche que la majorité des organisations défaillent ; Ainsi, une entreprise pérenne est une entreprise dont l'âge organisationnel dépasserait cinquante ans (Mignon, 2009; Collins et Porras, 1996, De Rooij, 1996 ; Lesourne et Stoffaes, 2001).

Assurer la pérennité de son activité offre de nombreux avantages : elle permet à l'organisation de garantir des bénéfices sur le long terme, aux collaborateurs de préserver leur emploi, à la société de réduire ses dépenses de redistribution, et aux partenaires commerciaux, tels que les fournisseurs ou les transporteurs, de stabiliser également leur propre activité. En effet, il serait préjudiciable de penser que l'organisation est un organe indépendant et autonome. L'organisation évolue au sein d'un environnement dynamique partagé avec de nombreux acteurs. De plus, ces organisations doivent développer une forme de management ambidextre, capable d'exploiter les acquis liés à leur position de leader tout en explorant de nouvelles opportunités, afin d'éviter l'effet de saturation ou de banalisation de leur marque. Loin d'être passives face à leur notoriété, ces entreprises construisent activement leur pérennité à travers des processus de gestion ciblés, orientés vers la consolidation, l'adaptation et parfois même la redéfinition de leur positionnement stratégique.

L'exemple de Saint-Gobain, évoqué par Dumez, illustre parfaitement la complexité de la pérennité organisationnelle. Fondée en 1665, cette entreprise est souvent citée comme un modèle de longévité exceptionnelle. Pourtant, comme le souligne Dumez, sa survie ne doit pas être perçue comme une garantie d'immortalité, mais comme le résultat d'une adaptation permanente. Au cours de son histoire, Saint-Gobain a traversé des crises, réorienté ses activités et évolué d'un fabricant de miroirs royaux à un leader mondial des matériaux de construction. Cette capacité à se réinventer repose sur une compréhension fine de son environnement et sur

la préservation d'un noyau identitaire. Cependant, cet exemple montre également que même les entreprises les plus solides ne sont pas éternelles : leur longévité dépend de leur aptitude à évoluer et à rester pertinentes face aux mutations du marché. Saint-Gobain incarne ainsi l'idée que la pérennité n'est pas l'absence de changement, mais une capacité à durer en faisant évoluer sans cesse son identité et ses pratiques.

Chapitre 2

L'ambidextrie au service du management : les marques antonomases face à leurs parties prenantes.

Une organisation est un assemblage de ressources humaines, matérielles, techniques et technologiques, évoluant au sein d'une société composée d'autres acteurs disposant également de ces mêmes types de ressources. Chacun de ces acteurs s'engage et défend ses intérêts en mettant en place des stratégies de négociation avec les autres acteurs (Cyert et March, 1963). Nous nommerons ces acteurs qui environnent une organisation, qu'ils soient internes ou externes à cette même organisation, les « parties prenantes ».

Dans un environnement en constante mutation, les organisations doivent conjuguer efficacité opérationnelle et capacité d'innovation. L'ambidextrie organisationnelle désigne cette aptitude à exploiter les activités existantes tout en explorant de nouvelles opportunités. Elle constitue un levier stratégique essentiel pour préserver l'avantage concurrentiel dans la durée.

Section 1

Le management des parties prenantes

Une organisation peut être définie comme une combinaison de ressources humaines, matérielles, techniques et technologiques, en interaction constante avec un environnement sociétal composé d'autres acteurs disposant eux aussi de ressources similaires. Ces acteurs, porteurs d'intérêts propres, développent des stratégies de négociation afin de défendre leurs positions et influencer les décisions collectives (Cyert & March, 1963). Qu'ils soient internes ou externes à l'organisation, nous les désignerons ici sous le terme de « parties prenantes ».

Les premiers travaux remontent aux années 1930. Berle et Means (1932) soulignent que les dirigeants d'entreprise sont soumis à des pressions exercées par des individus ou des groupes dont les intérêts peuvent être affectés par leurs décisions. Dodd (1932) puis Barnard (1938) approfondissent cette idée en suggérant que l'entreprise doit veiller à un juste équilibre des intérêts afin de préserver la coopération et l'engagement des différentes parties prenantes.

L'expression « stakeholder » est introduite dans les années 1960. Il s'agit d'un néologisme qui fait parallèle à la notion de « shareholder » (actionnaire), renvoyant non pas à une notion de possession au sens financier, mais à une notion de possession au sens d'« enjeu ». [18]Ansoff (1968) révèlera leur rôle et leur importance au sein d'un système.

En sommeil pendant quelques années, Freeman (1984) redonne une position fondamentale du concept en popularisant l'usage du terme en management stratégique dans son ouvrage « Strategic Management, A stakeholder approach ».

Dans cette section, nous nous proposons de définir le concept avant d'établir le lien entre ces acteurs ou groupes d'acteurs et la pérennité de l'organisation.

1. Définition du concept de « parties prenantes »

De nombreuses définitions sont proposées du concept de « parties prenantes », accentuant plus ou moins certains aspects tels que la légitimité, le pouvoir d'action (ou de nuisance) et l'intérêt à agir. Ensuite, il y a discussion sur l'espace dimensionnel dans lequel évoluent ces parties prenantes.

[18] La traduction d'un mot s'avère complexe et son sens approximatif (Igalens, 2013). Pour Clarkson, « stake » se traduit en français par « enjeu » tandis que pour d'autres, la traduction appropriée serait « ayant droit », « parti pris » ou « dépositaire ».

Dans le cadre de notre thèse, nous retenons la définition donnée par Freeman dans son ouvrage *« Strategic Management, A stakeholder approach »*[19] (1984). Une partie prenante représente un individu, un groupe d'individu, une autre organisation ou une institution. Un acteur peut être considéré comme partie prenante d'une organisation, dès lors qu'il « *peut affecter ou être affecté par les objectifs de réalisation de l'organisation* »[20] (Freeman, 1984, p 46). Nous complétons cette première approche en intégrant les caractéristiques de légitimité et de pouvoir. Une partie prenante doit être légitime et revendiquer un intérêt à agir (Hill et Jones, 1992 ; Donaldson et Preston, 1994). Disposer d'un intérêt ne suffit pas, elle doit également disposer d'un pouvoir d'agir (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Kochan et Rubinstein, 2000 ; Andriof et Waddock, 2002).

Nous nous proposons d'établir un focus sur certaines notions.

❖ ***Etre affecté ou affecter les objectifs de l'entreprise*** : Les parties prenantes de l'entreprise sont décrites par Freeman (1984) comme étant les individus ou groupes d'individus « *pouvant affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ». Sa définition n'est pas limitative à la structure de l'organisation, puisqu'elle regroupe l'ensemble des individus ou groupes d'individus, internes comme externes. Dans cette approche, il est possible de ne pas cumuler les notions de « pouvoir affecter » et de « pouvoir être affecté » pour être considérer comme une partie prenante.

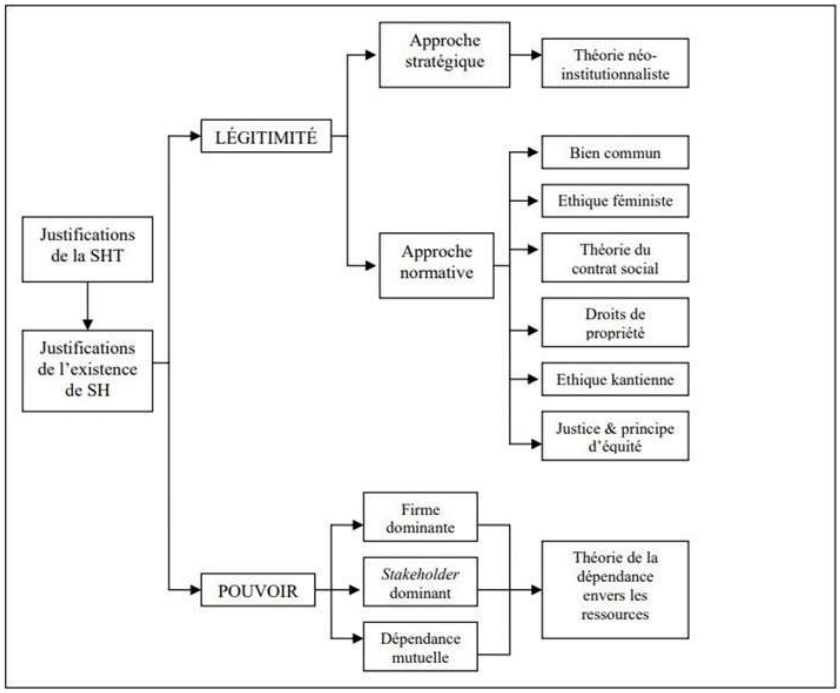
❖ ***Être légitime*** : Hill et Jones (1992) ainsi que Donaldson et Preston (1995) précisent cette définition en introduisant la notion de légitimité. Pour Donaldson et Preston, les parties prenantes sont « *toutes personnes ou tout groupe qui a des intérêts légitimes dans l'entreprise qui doit en tirer un bénéfice ; et ceci sans priorité ou ordre d'importance l'un par rapport à l'autre* »[21].

[19] Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
[20] Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. L. (2004). Stakeholder theory and "The corporate objective revisited". *Organization Science, 15*(3), 364–369. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066
[21] Donaldson T & Preston LE (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », Academy of Mangement Review, vol 20, n° 1, 65-91.

❖ ***Disposer d'un pouvoir sur l'organisation*** : En complément de la notion de légitimité, la notion de pouvoir constitue un des piliers fondamentaux pour être considéré comme partie prenante (Andriof et Waddock, 2002). Pour être en mesure d'affecter les objectifs de l'organisation, il faut être en possession de ressources critiques nécessaires au fonctionnement de l'organisation, avoir un intérêt personnel à agir et/ou de disposer de pouvoir permettant d'influer positivement ou négativement. Cette notion tend à inscrire une relation de dépendance ou d'interdépendance entre l'organisation et les parties prenantes qui l'environnent (Andriof et Waddock, 2002). Ces rapports sont asymétriques et dépendent des ressources et des besoins de chacun (Pfeffer et Salancik, 1978).

❖ Le pouvoir des parties prenantes n'est pas statique. Il peut évoluer en fonction de l'environnement mais aussi des actions menées par d'autres parties prenantes. C'est le cas lorsqu'une partie prenante dispose d'une ressource critique, lui conférant un pouvoir temporaire ou durable. Ces ressources peuvent ensuite être remplacées par d'autre ressources, affaiblissant le pouvoir de la première partie prenante.

Figure 1 : Les justifications théoriques de l'existence de parties prenantes



Source : adapté de Andriof et Waddock (2002 ; p. 32), Phillips et al. (2003, p. 482).

❖ ***Créer de la valeur*** : Post, Preston et Sachs (2002) intègrent la notion de « création de valeur » aux précédentes, en définissant les parties prenantes comme *« tous les individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme de créer de la valeur, qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »*[22]. Il peut s'agir de valeur financière (comme la rémunération des collaborateurs en contrepartie de leur travail, celle des distributeurs en contrepartie de l'usage de leurs canaux, celle des fournisseurs en contrepartie des matières premières, celle des prestataires en contrepartie de leurs services). Il peut également s'agir d'image, comme pour les consommateurs pour qui la création de valeur découle de la différence entre le prix d'un produit ou d'un service et les bénéfices de ce dernier (Charreaux et Desbrières, 1998).

2. Cartographie élargie des parties prenantes

Nous partons d'un postulat que l'existence de parties prenantes n'est plus à démontrée d'un point de vue académique comme managérial. En nous appuyant sur les éclairages littéraires établis précédemment, une organisation doit pouvoir être en mesure d'identifier ses parties prenantes. Les parties prenantes d'une entreprise peuvent être des individus ou des groupes d'individus formant une autre organisation. Cette identification peut être considérée comme un outil employé en management stratégique (Freeman et Gilbert, 1987). L'inventaire des parties prenantes revêt trois fonctions principales (Donaldson et Preston, 1995) : une fonction descriptive, une fonction utilitaire en servant le management et une fonction normative en reconnaissant les acteurs comme porteur de valeurs, mais aussi de droits.

Les praticiens souhaiteraient que les théoriciens puissent être en mesure de fournir une liste exhaustive de parties prenantes. La théorie des parties prenantes invite les praticiens à employer la théorie comme un outil heuristique à disposition et employable par les managers eux-mêmes (Wolfe et Putler, 2002).

[22] ost, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press.

Néanmoins, si l'identification est une étape primordiale, elle n'est pas suffisante. Il convient pour aller plus loin dans l'analyse stratégique, d'établir ensuite une cartographie des attentes des acteurs (Frooman, 1999). Cette cartographie doit permettre de définir des outils de mesure de la satisfaction de chacune d'elles afin d'adapter la stratégie aux évolutions de l'environnement (Freeman et al, 2004 ; Freeman et al, 2007). Lorsqu'une organisation s'oriente vers une approche marquée par « partie prenante », il convient de prendre en considération le caractère dynamique de l'environnement, en adaptant régulièrement sa cartographie afin d'éviter de s'ancrer dans une vision statique de son marché.

Sur la question de la cartographie, nous n'avons pas trouvé de consensus permettant de proposer un outil unique, mais différentes visions. Selon Mitchell et al (1997), ces cartographies sont une représentation de l'existence et de la reconnaissance de ces parties prenantes.

- ***Une vision consistant à modéliser les parties prenantes autour de catégories***

Aujourd'hui encore, nous constatons une domination du concept de modélisation des parties prenantes autour d'une catégorisation. Cette approche que nous qualifions de traditionnelle trouve une de ses premières illustrations dans les années 1940, à travers l'exemple de General Electric. L'industriel présentait alors une cartographie en quatre groupes : les clients, les collaborateurs, la communauté et les actionnaires (exemple cité par Hummel, 1998[23]). Une première évolution du nombre « des acteurs en relation » est à noter dès les années 1960, du fait de la politisation de l'environnement et de la montée des groupes de pression (Pasquero, 1989).

Selon la définition donnée par la Stanford Research Institute (1963, cité par Freeman, 1984), une « *stakeholder* » est une personne ou un groupe de personnes « *sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister* ». Une première liste est alors établie incluant les actionnaires, les employés, les consommateurs, les fournisseurs, les détenteurs de capitaux et la société. Cette liste sera complétée par Freeman, (1984) qui propose à travers un schéma dit en « roue de vélo », une liste de parties prenantes.

[23] Hummels, H. (1998). *Organizing ethics: A stakeholder debate*. **Journal of Business Ethics**, *17*(13), 1403–1419.

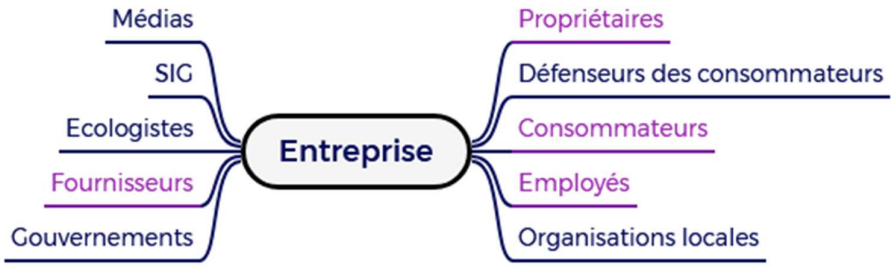


Figure 8 / Les parties prenantes de l'entreprise, adaptée du modèle simplifié de Freeman (1984), extrait de "La Revue française de Gestion", n°223, Mullenbach (2007), améliorée d'une coloration mettant en évidence la liste d'origine du Stanford Research Institute

❖ ***Une approche « primaire » vs « secondaire »***

Clarkson (1995) distingue de son côté les parties prenantes primaires et secondaires, en fonction du degré d'importance de leur relation avec l'organisation. Les parties prenantes primaires sont vitales à la survie de l'organisation quand les parties prenantes secondaires peuvent soit influencer la performance, soit affecter l'organisation.

❖ ***Une approche « interne » vs « externe »***

Carroll et Näsi (1997) distinguent les parties prenantes internes ou externes à l'organisation. En interne, il s'agit de la gouvernance, des collaborateurs, des actionnaires. En externe, tout individu ou groupe n'appartenant pas à l'organisation.

A cette notion d'interne ou d'externe, Martinet (1984) ajoute une nuance selon laquelle il existerait des parties prenantes dites « ubiquistes », qui peuvent appartenir à deux catégories (par exemple, un actionnaire salarié ou un collaborateur citoyen).

❖ ***Une approche par attributs***

Une autre classification est proposée par Mitchell, Agle & Wood (1997). Cette classification définit trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Il ne s'agit pas pour Mitchell et al de détenir tous les attributs mais d'en avoir un en possession.

Quel que soit le système de classification, la catégorisation des parties prenantes connaît quelques limites qui viennent ternir les modèles tels que décrits. En effet, au sein d'un même

groupe, les acteurs peuvent être hétérogènes ce qui impliquerait de constituer des sous-groupes (Freeman et Gilbert, 1987 ; Wolfe et Putler, 2002). Par conséquent, cette démultiplication de possibilité complexifie la lecture et l'exploitation du modèle. Ensuite, les frontières entre les groupes sont parfois minces. Enfin, les « individus » mutent pour devenir « multividus » (Kapferer, 2012), pouvant se trouver rattachés à différentes catégories (Martinet, 1984). Pour illustrer l'idée, citons le fait qu'un individu peut appartenir à plusieurs groupes (consommateur, collaborateur, citoyen, actionnaire). Ensuite, il est à noter qu'au sein d'un même groupe, les intérêts peuvent diverger (Wood, 1994). Si pendant longtemps, les théoriciens ont créé différents modèles de classification, dont le modèle faisant référence était celui de Mitchell, Agle et Wood (1997), nous constatons une amorce de vision différente.

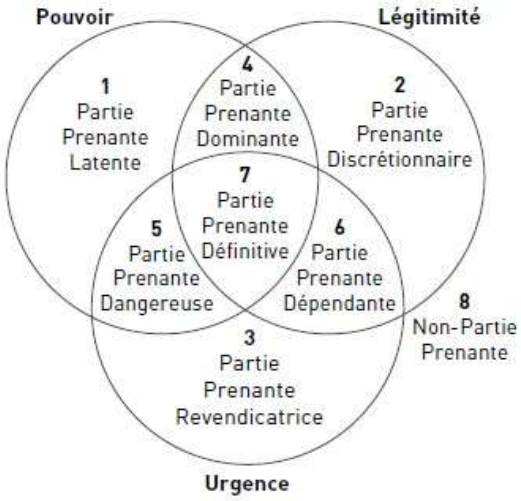


Figure 9 / Typologie des parties prenantes d'après Mitchell et al, 1997

Au cours du XXe siècle, l'internationalisation des marchés, le développement de la réglementation, les mutations de la société dont le développement des réseaux sociaux, et les besoins évolutifs des consommateurs ont entraîné une démultiplication des acteurs pouvant au sens de Freeman « affecter ou être affecté ». D'une approche strictement actionnariale, l'organisation adopte une approche de plus en plus sociale puis sociétale en reconnaissant des valeurs et des droits à d'autres acteurs, notamment externes et moins directement liés à son activité primaire. Cette approche plus ouverte est accentuée par un certain nombre

d'externalités telles que la nécessité de préserver son environnement, les crises sanitaires, les conflits internationaux, le droit international des enfants…

Les Organisations Non Gouvernementales (ONG) et les associations se sont imposées comme des parties prenantes à part entière, en se positionnant comme représentantes de la société civile mondiale (Détrie, 2005). Jouant le rôle de contre-pouvoirs indépendants, elles n'hésitent pas à interpeller les organisations et à leur demander des comptes sur leurs pratiques et leurs impacts (Détrie, 2005). Cette montée en influence des ONG s'accompagne d'une évolution du comportement des entreprises, qui cherchent désormais à adopter des attitudes plus citoyennes. Dans cette dynamique, elles associent volontiers leurs collaborateurs aux initiatives sociétales, renforçant ainsi leur engagement social tout en répondant aux attentes croissantes des parties prenantes internes et externes (Détrie, 2005).

- ***Une vision plus coopérative de la théorie des parties prenantes***

De nouvelles problématiques émergent depuis la fin des années 1990, telles que la mondialisation, la protection de l'environnement et l'éthique des affaires (Pasquero, 2008). Accompagnant ces problématiques, une volonté des organisations d'être plus responsables engendre une vision moins autocentrée autour de la firme que sociocentrée (Pasquero, 2008). Cette évolution dans la prise en compte de nouveaux acteurs comme véritables parties prenantes permet à l'organisation d'adopter une vision plus holistique et durable. Si les définitions pionnières suggéraient que les parties prenantes étaient avant tout des êtres humains, même s'ils formaient des groupes ou des organisations (définition du Stanford Research Institute 1963 ; Rhenman et Stymne 1965, Freeman, 1984 ou encore Post, Preston et Sachs 2002), d'autres auteurs considèrent que les parties prenantes peuvent prendre d'autres formes comme la nature, l'environnement, voir même les générations à venir (Luoma-aho & Paloviita, 2010 ; Vigden et McMaster,1996). L'organisation semble également être mieux intégrée à son environnement et non plus faire face à un environnement présumé hostile (Pasquero, 2008).

Dans cette vision plus coopérative, les parties prenantes s'incluent comme éléments intégrant et intègres de leur environnement, en mettant en œuvre des stratégies individuelles comme collectives. Elles co-construisent avec leurs parties prenantes par l'usage d'alliances,

de partenariats ou de coopérations et en définissant conjointement des limites acceptables (Wood et Jones, 1995, Pasquero, 1990b, 1996).

Bien que la vision traditionnelle semble encore dominer et les considérations financières prévalentes, elles ne sont plus les seules (Kujala, 2001). Cette seconde vision coopérative et relationnelle est moins conflictuelle que la vision classique. Elle semble plus adaptée à la mise en œuvre d'une performance et d'un développement durable. Ce courant se développe dans les années 2020 en management des organisations. Cette seconde vision, plus contemporaine, reconnaît également la légitimité et les droits des parties prenantes secondaires, moins visibles dans l'approche classique. Elle présente une approche orientée sur la performance durable, co construite et moins négociée que la vision traditionnelle, au sein de laquelle la recherche du consensus semble n'être rendue possible que par l'application d'un rapport de force « au détriment de l'une des parties ». Néanmoins, moins tangibles, cette approche est plus complexe à mettre en œuvre. En effet, elle s'appuie moins sur des instruments de mesure que sur de la perception. Ensuite, elle ne donne pas d'indicateurs dynamiques et présente une vision « statique ». Enfin, elle manque d'outils pour être mise en œuvre avec efficacité par les praticiens.

3. Management de l'équilibre des intérêts des parties prenantes

a. Objectifs de management

S'approvisionner, réduire les externalités, pérenniser, se développer, s'économiser des contraintes

La théorie des parties prenantes considère que les organisations évoluent dans des environnements où s'établissent des négociations entre les intérêts, convergents ou divergents, de multiples acteurs (Donaldson et Preston, 1995, Martinet et Reynaud, 2001). Ainsi, au-delà des attentes des seuls actionnaires, comme cela pouvait être le cas dans des modèles théoriques plus traditionnels, comme celui de la firme, il convient de tenir compte de l'intérêt de chacun des acteurs (fournisseurs, transporteurs, collaborateurs, pouvoirs publics, société…).

❖ ***Pérennité des organisations***

Ces multiples parties prenantes exercent des pressions sur l'organisation. La pérennité de l'entreprise dépend de sa capacité à gérer ses parties prenantes, notamment celles dont les ressources sont indispensables à sa propre survie (Pfeffer et Salancik, 1978).

Comme nous venons de l'appréhender, il convient dans un premier temps aux organisations de cartographier les parties prenantes et d'identifier à la fois les attentes de chacune, leur légitimité à opérer et leur pouvoir dans le but de maximiser la longévité organisationnelle.

❖ ***Réduction des externalités et optimisation des institutions***

De plus en plus, pour trouver un équilibre dans les intérêts et bénéfices de parties prenantes, les organisations mettent en place des politiques visant à réduire les externalités négatives. Ces politiques s'ancrent dans les stratégies souvent dites de « Responsabilité Sociale des Entreprises », anticipant d'éventuels irritants à venir (Crifo et Forget, 2014). Ces dispositions permettent parfois d'éviter à ce que ce soient les acteurs du « Hard Power » (institutions, réglementations) qui viennent imposer des normes plus strictes que celles mises spontanément en place par l'organisation pour anticiper et améliorer les externalités.

Les réglementations peuvent s'avérer d'autant plus contraignantes lorsqu'elles sont imposées unilatéralement par des parties prenantes externes, par comparaison à celles qui sont préalablement considérées ou anticipées par l'organisation. Par ailleurs, leur application peut générer des coûts significatifs (Crifo et Forget, 2014 ; Porter et Kramer, 2006 ; Ostrom, 1990 ; Eccles et Serafeim, 2014).

> *« L'engagement volontaire des entreprises dans des démarches de RSE peut être vu comme un moyen de prévenir ou d'anticiper des réglementations futures plus contraignantes et potentiellement plus coûteuses, imposées par les autorités publiques »*[24]*. (Crifo et Forget, 2014).*

[24] Crifo et Forget (2014), *RSE et compétitivité des entreprises, c*hapitre 3, page 57, édition *De Boeck Supérieur*.

> *« En répondant proactivement aux besoins sociétaux, les entreprises peuvent éviter des réglementations imposées et rigides qui limiteraient leur flexibilité stratégique »*[25]*. (Porter et Kramer, 2006).*

Lorsque l'organisation apporte spontanément des solutions métiers, elle s'économise les coûts de transaction associés à un processus réglementaire qui serait peut-être plus strict en co-construisant son univers réglementaire. Ces pratiques s'apparentent à une certaine « préemption réglementaire », évitant des contraintes réglementaires plus marquées (Crifo et Forget 2014). Ces contraintes peuvent avoir d'importantes conséquences sur le plan politique, financier ou économique. Il arrive que les politiques RSE viennent combler une défaillance étatique (par exemple, lorsque Trump refusa de signer l'accord pour le climat, de grandes entreprises américaines ont pris des mesures pour être écologiquement *friendly*[26]).

L'échelle des comportements peut évoluer de strictement altruiste à égoïste (Gasmi, 2021).

Les acteurs du *soft power* comme les ONG, le public, les scientifiques, les lanceurs d'alerte, les syndicats … agissent en régulateurs « légitimes », accordant à l'entreprise un « droit à opérer » (Eccles et Serafeim, 2014). Les entreprises n'adoptant pas de politique dite « responsable » pourraient être privées de ce droit (Post et al, 2002). Ces mesures ou ces effets induits sont principalement valables sur les entreprises de notoriété publique. Plus l'organisation est connue, plus ce risque est important.

Parmi les risques, le risque de *greenbashing* est omniprésent. Les actions menées par les organisations doivent être perçues comme vraies, sincères et authentiques. Lorsque cela n'est pas le cas, les organisations risquent de décrédibiliser leur discours institutionnel et encourent des sanctions de la part du grand public. Cette opinion publique prend une place importante, les sanctions ne viennent désormais plus d'instances externes, mais plutôt de l'opinion

[25] Porter, M.E. and Kramer, M.R., (2006), Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), pp.78-92.

[26] Source de l'exemple : Business & Human Rights Resource Centre. (2017, 1er juin). *25 entreprises américaines, dont Apple, Facebook et Google, appellent Donald Trump à rester dans l'accord de Paris*. https://www.business-humanrights.org/fr/derni%C3%A8res-actualit%C3%A9s/25-entreprises-am%C3%A9ricaines-dont-apple-facebook-et-google-appellent-donald-trump-%C3%A0-rester-dans-laccord-de-paris/

publique. Ainsi, le risque de « *greenbashing* » est tel qu'il intimide les entreprises qui d'elles-mêmes s'autoresponsabilisent (Détrie, 2005).

b. Une tendance à l'alliance

Dans une logique élargie de gestion des parties prenantes, les organisations ne peuvent plus être envisagées comme des entités isolées poursuivant uniquement leurs objectifs internes. Elles s'inscrivent dans un tissu relationnel complexe, où la création de valeur se pense de manière systémique et collaborative.

Dans cette logique, les organisations s'associent afin de former des alliances ou des partenariats leur permettant d'évoluer dans un environnement ultra connecté, fonctionnant par réseaux. Elles co-construisent leur propre environnement, en faisant le choix de partenariats ou à contrario, en s'engageant dans des conflits (Pasquero, 2008). Elles se donnent pour objectif d'être créatrice de valeur, au-delà de leurs intérêts propres, mais au sein de leur environnement (Pasquero, 2008). Les organisations tendent à être « citoyennes » de leur environnement (Logsdon et Wood, 2002 ; Pasquero, 2005). Dans la même logique, Josserand (2001, 2004) souligne l'idée que l'entreprise ne peut plus être réduite à une structure hiérarchique et verticale. Elle doit être comprise comme un réseau d'acteurs intégrant collaborateurs, partenaires, clients et communautés externes. La performance organisationnelle repose ainsi sur la densité et la qualité des relations qui structurent ces réseaux.

Les organisations peuvent se regrouper et former des alliances formelles ou informelles, provisoires ou durables. Ces réseaux favorisent la circulation des savoirs, l'apprentissage collectif et la confiance mutuelle, conditions indispensables à l'innovation (Josserand, 200). Loin d'être de simples outils de coordination, ils constituent des ressources stratégiques permettant l'accès à des connaissances et à des ressources rares, ou complémentaires (Gulati, 1998) mais aussi un facteur de légitimité dans l'environnement institutionnel (Josserand, 2001).

Comme le souligne Gulati (1998), la formation d'alliances stratégiques repose sur la recherche de ressources complémentaires, la réduction des incertitudes environnementales

et l'accès à de nouvelles compétences. Les alliances permettent aux organisations d'acquérir rapidement des capacités qu'elles ne possèdent pas en interne, tout en mutualisant les risques liés à l'innovation ou à l'entrée sur de nouveaux marchés. Toutefois, ces collaborations ne sont pas exemptes de risques.

Toutes alliances comportent à la fois un potentiel de création de valeur (*trust-building side – (*Das et Teng, 2000 ; Josserand, 2001, 2004) et un risque d'appropriation opportuniste (*risk side* – Das et Teng, 2000). Cette approche s'inscrit dans la lignée des travaux sur les théories des réseaux organisationnels (Powell, 1990 ; Nohria & Eccles, 1992) et met en évidence que la valeur se crée dans l'interaction. Josserand insiste notamment sur la nécessité de gérer ces réseaux comme des systèmes vivants, traversés de tensions coopératives et compétitives, et non comme de simples suppléments aux structures hiérarchiques. Ces organisations doivent développer des mécanismes de gouvernance équilibrés, associant confiance mutuelle et contrôle, afin de sécuriser les relations collaboratives tout en favorisant l'innovation conjointe (Das et Teng, 2000). La collaboration n'est donc pas seulement une coopération harmonieuse ; elle est aussi un espace de tensions et de vigilance stratégique.

Elles peuvent ainsi se regrouper et former des alliances formelles (joint ventures, accords de coopération) ou informelles (réseaux d'innovation, partenariats temporaires), provisoires ou durables, selon les opportunités et les enjeux stratégiques identifiés.

c. Rôle de la gouvernance organisationnelle

La définition des parties prenantes met en évidence les interactions entre les acteurs du système, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation, directs ou indirects.

La gouvernance de l'organisation doit équilibrer et négocier constamment les intérêts qui peuvent être convergents, divergents ou concurrents, de ces parties prenantes, afin de maintenir une relation « gagnant-gagnant » (Ansoff, 1968) et une coopération optimale (Dodd, 1932, Barnard, 1938).

Lorsqu'il est nécessaire d'opérer des choix, c'est au dirigeant qu'incombe cette responsabilité.

Synthèse Section 1

La notion de parties prenantes émerge dès les années 1930 avec les travaux fondateurs de Berle et Means (1932), Dodd (1932) et Barnard (1938), qui soulignent que les dirigeants doivent prendre en compte les intérêts des groupes affectés par les décisions de l'organisation. Le Stanford Research Institute introduit dans les années 1960 le terme « stakeholder », désignant toute personne ou groupe sans le soutien duquel l'entreprise cesserait d'exister. Freeman (1984), donne une définition structurante qui fait encore référence à ce jour : « une partie prenante est tout individu, groupe ou institution pouvant affecter ou être affecté par l'atteinte des objectifs organisationnels ». Cette définition est enrichie par Hill et Jones (1992) et Donaldson et Preston (1995), qui insistent sur la nécessité pour une partie prenante de posséder une légitimité reconnue. La notion de pouvoir est introduite par Pfeffer et Salancik (1978), précisant que les parties prenantes détiennent souvent des ressources critiques pour l'organisation.

La typologie des parties prenantes a ensuite évolué vers des propositions de classification. Clarkson (1995) distingue ainsi les parties prenantes primaires, essentielles à la survie de l'organisation, des secondaires, qui influencent plus indirectement sa performance. Carroll et Näsi (1997) différencient les parties internes (actionnaires, collaborateurs) et externes, tandis que Martinet (1984) souligne l'existence de parties ubiquistes appartenant à plusieurs catégories. Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent quant à eux de classer les parties prenantes selon trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Ces modèles, bien qu'utiles, restent confrontés aux défis de la complexité et de l'instabilité de l'environnement, où les parties prenantes sont de plus en plus multiples et mobiles.

À partir de la fin du XXe siècle, la mondialisation, les préoccupations environnementales et l'évolution des attentes sociétales ont modifié en profondeur la conception des parties prenantes. Pasquero (2008) observe une transition d'une vision autocentrée de l'organisation vers une approche sociocentrée, reconnaissant la légitimité d'acteurs tels que les ONG, la société civile ou encore l'environnement (Luoma-aho & Paloviita, 2010 ; Vigden & McMaster, 1996). Dans cette perspective, Détrie (2005) et Eccles et Serafeim (2014) montrent que les

acteurs du soft power, en agissant comme régulateurs légitimes, influencent désormais la légitimité des entreprises sur leur marché.

La gestion des parties prenantes devient ainsi un enjeu stratégique majeur pour la pérennité organisationnelle. Cartographier ces acteurs, comprendre leurs attentes et leur pouvoir, ainsi qu'anticiper l'évolution de leur influence, sont devenus des étapes essentielles pour une organisation qui se veut pérenne (Freeman et Gilbert, 1987 ; Wolfe et Putler, 2002). Loin d'une simple approche conflictuelle, une nouvelle vision plus coopérative et relationnelle se développe, orientée vers la co-construction de valeur durable et la reconnaissance des droits des parties prenantes secondaires (Pasquero, 2008 ; Kujala, 2001). Néanmoins, cette approche reste complexe à mettre en œuvre car elle repose davantage sur des perceptions que sur des outils de mesure classiques, ce qui rend sa gestion plus délicate dans un environnement en constante mutation.

Le management des parties prenantes permet aux marques antonomases de préserver leur légitimité en conciliant attentes externes et identité historique. Toutefois, répondre à ces attentes ne peut se limiter à la communication ou à la négociation : il suppose une capacité à se transformer en profondeur pour rester pertinent dans un environnement évolutif.

Dans cette perspective, l'innovation s'impose comme un levier stratégique central : elle permet non seulement d'anticiper les évolutions du marché et des usages, mais aussi de renouveler l'engagement des parties prenantes, en apportant des réponses nouvelles à des besoins émergents. La section suivante explore donc le rôle déterminant de l'innovation dans la dynamique de pérennisation des marques antonomases.

Section 2
L'innovation comme levier de pérennité

Dans un environnement marqué par l'instabilité, la complexité et l'accélération des transformations, la pérennité des organisations ne peut plus être envisagée comme simple reproduction du passé. Elle repose sur leur capacité à évoluer, s'adapter et parfois se réinventer. Dès lors, l'innovation apparaît non plus comme un luxe ou un atout secondaire, mais comme un levier central de durabilité organisationnelle.

La littérature sur la pérennité, notamment les travaux de Passant (2018), souligne la nature multifactorielle de cette dynamique : des forces déterministes (structures de marché, avancées technologiques), des choix intentionnels (stratégies managériales, investissements dans l'innovation) et des facteurs contingents (crises, opportunités, ruptures systémiques) interagissent pour façonner la trajectoire d'une organisation. L'innovation s'inscrit précisément à l'intersection de ces dimensions, tantôt réactionnelle, tantôt proactive, tantôt systémique.

Dans cette perspective, la pérennité ne découle pas d'une simple inertie organisationnelle mais d'un équilibre subtil entre stabilité et transformation. Comme l'interroge Mignon (2009), comment une organisation peut-elle évoluer sans se renier ? Comment rester fidèle à son identité tout en s'adaptant à un environnement en mutation ? Trop de stabilité peut en effet mener à un enfermement stratégique, à l'aveuglement face aux signaux faibles du changement.

Nous avons dans le chapitre précédent mis en évidence le fait que l'immobilisme peut être un facteur de non pérennité (Hannan, Polos et Coroll, 2004) comme la non adaptation à l'environnement (Maurand-Valet, 2013 ; Eggrockx, 2013). Ce chapitre propose d'explorer en quoi l'innovation, dans ses formes incrémentales ou radicales, devient un mécanisme de régulation et un moteur d'adaptation, permettant aux organisations de préserver leur avantage concurrentiel tout en répondant aux attentes changeantes de leurs parties prenantes. Nous proposons d'examiner les ressorts de l'adaptation et de la transformation à travers une stratégie d'innovation résolument dynamique.

1. La pérennité est associée à la capacité d'innovation de l'organisation

Afin de mieux cerner le cadre conceptuel de notre réflexion, il convient dans un premier temps de s'attarder sur la notion d'innovation, tant elle constitue un levier central dans la dynamique organisationnelle contemporaine. Si de nombreuses recherches ont été menées sur les stratégies d'innovation, peu s'intéressent spécifiquement à la manière dont les marques antonomases renouvellent ou préservent leur potentiel innovant. Il nous paraît donc pertinent d'examiner les principaux apports théoriques relatifs à l'innovation, en tant que moteur de différenciation, de résilience et de transformation pour les organisations.

a. Définition de l'innovation

Ce que nous enseigne la littérature

❖ Tarde (1890) propose en amont une approche sociologique de l'invention, en opérant une distinction entre les inventions cumulables et les inventions substituables. Il s'intéresse notamment au lien entre les inventions et l'évolution de la société, en relevant un caractère moteur de l'invention, dans le progrès social. Il observe la propagation de l'innovation dans la société, par l'effet d'imitation et de réplicabilité. Une invention, selon la définition tardienne, revêt quelque chose de nouveau et d'original. Il insiste sur l'aspect original en précisant que c'est cette originalité qui conduit à l'invention, sans laquelle, il ne s'agirait que de produit renouvelé sans nouveauté (ce que Schumpeter traduira plus tard par « *fonctionnement en circuit fermé* » (1911).

❖ Schumpeter (1911) à la suite de Tarde, demeure l'un des premiers a avoir proposé une définition de l'innovation qu'il nomme dans un premier temps la « combinaison productive nouvelle » avant d'introduire le mot « innovation » dans un article rédigé en 1928. Son approche est davantage centrée sur la sphère économique.

Selon Schumpeter, innover consiste à apporter de la nouveauté. Il distingue cinq domaines d'application de l'innovation, incluant les innovations liées à la fabrication de produits et de biens, celles liées au mode de production, celles liées à l'ouverture de nouveaux marchés,

celles au renouvellement des matières premières et celles en relation avec l'organisation du travail.

Selon Schumpeter, une innovation radicale vient détruire et remplacer les procédés précédents. Il s'agit du concept de la « destruction créatrice ». Il précise que ces innovations radicales engendrent des innovations incrémentales ou secondaires qui apparaissent par grappes. Schumpeter précise que l'environnement joue un rôle majeur dans le développement d'une innovation, car c'est par lui que s'opère l'acceptabilité. En effet, par principe, il n'y a innovation que si la nouveauté pénètre le marché. Il lie fortement l'innovation et le progrès technique. Les innovations sont à la genèse de la croissance économique. Elles sont destructrices d'un système en place, qu'elles tendent à remplacer. Elles viennent bousculer et renouveler les marchés en substituant des solutions par de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

> *« Ce « processus de Destruction Créatrice » constitue la donnée fondamentale du capitalisme : c'est en elle que consiste, en dernière analyse, le capitalisme et toute entreprise capitaliste doit, bon gré mal gré, s'y adapter »*[27].

Le processus de destruction créatrice s'engage perpétuellement, permettant de relancer la croissance économique par l'introduction d'innovation (produit, procédé, méthode), créant des cycles dans l'Histoire économique. Kondratieff a mis, en amont des travaux de Schumpeter, en évidence l'existence de ces cycles d'une durée de 50 à 60 ans. Ces cycles s'opèrent en trois temps : une phase d'expansion d'une durée de 20 à 25 ans. Une brève phase de retournement. Une phase de dépression s'étalant sur 20 à 25 ans également. Au sein de ces cycles, des cycles plus courts de relance économique s'observent selon Kondratieff.

❖ Le manuel d'Oslo fait figure de référence dans l'approche contemporaine du concept d'innovation. Edité par l'OCDE pour la première fois en 1992, il s'intéresse d'abord à l'innovation sous l'angle des technologies et des procédés. Ce manuel a été révisé par trois fois : en 1996, en 2005 et enfin en 2018.

[27] Joseph Schumpeter, *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, 1942

Dans sa quatrième et dernière édition (2018), l'innovation désigne « *un produit ou un processus (ou une combinaison des deux) nouveau ou amélioré qui diffère sensiblement des produits ou processus précédents d'une unité et a été mis à la disposition d'utilisateurs potentiels (produit) ou mis en œuvre par l'unité (processus).* »[28].

L'ouvrage distingue quatre catégories d'innovation : les innovations « produit », les innovations « d'organisation », les innovations « de procédé » et les innovations « de commercialisation ».

❖ L'INSEE définit l'innovation comme *« l'introduction sur le marché d'un produit ou d'un procédé nouveau ou significativement amélioré par rapport à ceux précédemment élaborés par l'unité légale* »[29], en distinguant les innovations « produit » et les innovations « de procédé ».

Toutes ces définitions s'accordent à définir l'innovation sous deux angles : l'introduction d'une solution nouvelle majeure (produit ou service), ou l'amélioration de façon continue d'une solution existante. L'innovation se distingue de l'invention sur un point : l'invention est technique et scientifique, tandis que l'innovation nécessite une application ou une mise sur le marché de cette invention.

« Inventer est un travail de nature scientifique et technique tandis que l'innovation implique un travail de nature économique »[30] (Tellier, 2022) ;

2. <u>Les différentes formes d'innovation</u>

Bien que l'innovation soit souvent associée à la création de nouveaux produits ou services, la littérature montre qu'elle revêt en réalité de multiples formes, engageant des dimensions technologiques, organisationnelles, stratégiques ou encore sociales.

Le Manuel d'Oslo (OCDE, 2018) distingue principalement deux grandes catégories : l'innovation de produit et l'innovation de processus d'affaires. L'innovation de produit couvre

[28] Manuel d'Oslo 4è édition (2018, p35).

[29] INSEE, (page consultée le 13.03.2022).
[30] Tellier, A. (2022). *Management de l'innovation* (p. 16). Vuibert.

la conception de biens ou de services nouveaux ou significativement améliorés, tandis que l'innovation de processus d'affaires englobe l'introduction de nouvelles méthodes de production, de commercialisation, de distribution ou d'organisation interne.

D'autres travaux enrichissent cette typologie. Schumpeter (1911) identifie déjà cinq types d'innovation : l'innovation de produit, l'innovation de procédé, l'innovation de marché, l'innovation de matière première et l'innovation organisationnelle. Cette approche est fondatrice car elle souligne que l'innovation n'est pas exclusivement technologique : elle peut résider dans la découverte de nouveaux marchés ou l'adoption de nouvelles structures organisationnelles.

Henderson et Clark (1990) introduisent la notion d'innovation architecturale, qui concerne la réorganisation des relations entre les composants existants d'un produit, sans nécessairement modifier les composants eux-mêmes. Cette perspective montre que l'innovation peut porter autant sur la structure que sur le contenu.

Christensen (1997) apporte une nuance en distinguant l'**innovation de rupture** (*disruptive innovation*), qui crée de nouveaux marchés en rendant obsolètes des solutions existantes, de l'**innovation d'amélioration** (*sustaining innovation*), qui vise à améliorer les performances des produits et services existants sans changer fondamentalement leur usage.

Garel et Rosier (2008) proposent quant à eux une classification dynamique : l'innovation de renforcement (amélioration continue de l'existant), l'innovation de renouvellement (adaptation aux besoins émergents d'un marché connu) et l'innovation d'exploration (développement d'une offre pour des marchés ou usages nouveaux).

Enfin, Crossan et Apaydin (2010) dans leur revue de littérature extensive sur l'innovation, évoquent plusieurs formes complémentaires : innovation de management (changement des méthodes de gestion), innovation stratégique (repositionnement des objectifs et modèles économiques) et innovation sociale (nouvelles pratiques ayant un impact sociétal positif).

Tidd et Bessant (2018) proposent une approche systémique de l'innovation, en identifiant quatre principales formes. L'innovation peut porter sur le produit, en introduisant une nouvelle offre ou en améliorant de manière significative un produit existant ; sur le procédé,

en modifiant la manière dont les produits sont fabriqués ou délivrés ; sur la position, en transformant la manière dont un produit est perçu ou utilisé par les consommateurs ; ou enfin sur le paradigme, en remettant en cause le modèle mental ou conceptuel qui sous-tend l'offre ou le fonctionnement de l'organisation. Cette classification souligne que l'innovation ne se limite pas à la technologie ou aux produits, mais peut toucher en profondeur les logiques organisationnelles et les marchés, rendant l'innovation un levier stratégique majeur pour la pérennité des organisations.

Ainsi, l'innovation ne saurait être réduite à sa seule dimension produit : elle doit être envisagée comme un processus complexe, multiforme et transversal, mobilisant l'ensemble des leviers de l'organisation pour répondre aux mutations constantes de son environnement.

Tableau 4 / Principales approches de l'innovation à travers l'Histoire

Approches	Type d'innovation	Principales Caractéristiques	Champs d'application
Tarde (1890), approche sociologique	- Cumulable. - Substituable.	- Originale. - Facteur du progrès social. - Associe innovation et progrès social. - Propagation par imitation et réplication.	- Produits ou services.
Schumpeter (1911), approche produits	- Radicale. - Incrémentale.	- « Combinaison productrice nouvelle » (1911). - Les innovations radicales détruisent les précédents procédés pour en créer de nouveaux : la « destruction créatrice » génèrent des grappes d'innovations incrémentale successives. - Acceptation de l'environnement et pénétration du marché nécessaire. - Associe innovation et progrès technique. - Schumpeter distingue deux types d'agents économiques : « exploitants purs et simples » et les « entrepreneurs ». - Cycle de croissance et de destruction (Kondratiev, 1929)	- Fabrication de produits et biens. - Méthode de production. - Nouveaux marchés. - Renouvellement des matières premières. - Organisation du travail.
Henderson et Clark (1990)	- Architecturale.	- Modification des relations entre composants existants, sans changer les composants.	- Architecture de produit, systèmes complexes.
Manuel d'Oslo (1992), approche organisationnelle	-	- Produits, organisation, procédés, commercialisation, nouveaux ou sensiblement amélioré. - Intégration de l'innovation non technologique (ex : innovation organisationnelle).	- Produits. - Organisation. - Procédés. - Commercialisation .
INSEE	-	- Produits nouveaux ou sensiblement améliorés.	- Produits. - Procédés.

Christensen (1997) logique marché / approche socio technique	- Disruptive innovation. - Sustaining innovation.	- Une innovation n'est disruptive qu'à condition qu'elle créée quelque chose de radicalement nouveau (usage) sur un nouveau marché. - L'augmentation de la performance d'un usage existant (même si cette performance est largement améliorée) ne représente pas une innovation disruptive. - Distinction entre performance soutenue et rupture d'usage.	- Produits. - Usages.
Garel et Rosier (2008)	- Renforcement. - Renouvellement. - Exploration.	- Le renforcement permet de soutenir l'existant à partir de solution technique maîtrisée, de connaissances marché solide. - Le renouvellement s'ancre dans un marché maîtrisé, avec une bonne connaissance client. Il vise l'élargissement de la demande. - Exploration : nouvelle application sur un nouveau marché. - Logique d'exploitation vs logique d'exploration.	- Produits et marchés existants ou nouveaux.
Crossan et Apaydin (2010)	- Management. - Sociale. - Stratégique.	- Innovation de management des méthodes de gestion, repositionnement économique, innovations sociétales.	- Gestion, stratégie, société.
Cyert et March - 1963) complété par March (1991)	- Exploration - Exploitation	- Coexistence de logiques contradictoires - Rationalité limitée et apprentissage adaptatif - Exploration renvoie à la recherche de nouvelles connaissances, idées, innovations (risques, expérimentations, incertitude). - Exploitation désigne l'optimisation des savoirs existants, l'efficience, la standardisation, la fiabilité.	-
Pisano (2015), approche stratégique	- Innovation d'architecture. - Innovation de modèle économique.	- L'innovation ne concerne pas seulement les produits ou les processus, mais aussi l'architecture organisationnelle et les modèles économiques. - L'innovation architecturale modifie la structure d'ensemble sans changer les composants individuels. - L'innovation de modèle économique transforme la façon dont l'entreprise capture de la valeur.	- Modèles économiques - Architecture organisationnelle
Tidd et Bessant (2018), approche systémique	- Innovation de produit - Innovation de procédé	- Produit : offre nouvelle ou améliorée. - Procédé : amélioration dans la manière de produire ou livrer. - Position : changement dans la manière dont un produit est perçu ou utilisé. - Paradigme : changement dans le modèle mental ou conceptuel sous-jacent (ex : Uber pour la mobilité).	- Produits - Procédés - Marchés et perception

	- Innovation de position - Innovation de paradigme		- Business models et logiques d'action

Les liens entre l'innovation et la pérennité ont été démontrés à plusieurs reprises. La littérature nous enseigne qu'innover est un indispensable à toute organisation qui souhaite pérenniser son activité. Ainsi, les organisations qui se veulent pérennes et qui souhaitent développer leurs activités, n'ont d'autre choix que d'implémenter au sein de leur structure, une stratégie d'innovation (Barney, 1991 ; Denrell et March, 2001 ; Francis & Bessant, 2005 ; Lewin et al., 1999 ; March, 1991 ; Miller et Friesen, 1982). Cette nécessité est d'autant plus importante pour les organisations qui évoluent dans des domaines ultra-concurrentiels (Volberda, 1996). Pour maximiser l'impact de l'innovation et pérenniser son activité, l'organisation doit envisager d'exploiter les innovations de soutien tout en réfléchissant parallèlement à des innovations plus importantes (Burgelman & Grove, 2007).

Les innovations majeures se répandent rapidement au sein d'une société. Dès 1890, Tarde met en évidence le lien entre les innovations, autrefois appelées « inventions » et le concept d'imitation au sein de la société. Les innovations lorsqu'elles sont « utiles à la société » revêtent un caractère viral. Par effet d'imitation, la société intègre dans son évolution ces solutions novatrices (produits ou services).

Dans un article dédié au sujet de l'imitation et aux travaux de Tarde, Djellal et Gallouj (2017)[31] mettent en évidence l'imitation comme source d'innovation, puisqu'elle engendrerait autant de contextes situationnels qu'il existe d'agents et d'environnements. Cette approche des travaux de Tarde par Djellal et Gallouj nous renvoie à l'approche de l'innovation par grappe, évoquée par Schumpeter et consistant à dire qu'une innovation majeure engendre des grappes d'innovations secondaires. Selon Tarde, une société est constituée d'individus qui partagent des éléments communs. Ainsi, les individus s'imitent ou se contre imitent (loi de l'imitation, 1890).

« *L'être social, en tant que social, est imitateur par essence* » (Tarde, 1890).[32]

[31] Djellal, F. & Gallouj, F. (2017). « Les lois de l'imitation et de l'invention : Gabriel Tarde et l'économie évolutionniste de l'innovation. Revue économique, 68, 643-671. https://doi.org/10.3917/reco.684.0643

[32] Tarde G. [1890], Les lois de l'imitation, Paris, Félix Alcan, rééd. : Paris, Kimé, 1993, page 12.

Toutes les innovations ne percent pas le marché. Pour qu'une innovation se diffuse, Tarde s'appuie sur l'existence de lois sociales, logiques ou non logiques.

Les causes logiques d'imitation sont des causes conscientes. Les individus choisissent en conscience « d'imiter » un comportement ce qui s'illustre ensuite par la notion d'adhésion ou d'équipement. Ces choix sont motivés par la valeur associée à l'utilité du produit ou au bénéfice apporté par l'usage produit. Tarde distingue trois valeurs : la valeur vérité, la valeur utilité, la valeur beauté (1902).

A ces causes, viennent s'ajouter les causes non logiques ; Il s'agit de l'appréciation subjective que les individus portent sur les innovations et qui sont régies par l'histoire même de l'individu (ses origines). Tarde précise que les innovations se diffusent dans la société selon deux principes majeurs : un principe d'imitation vertical (présumé se diffuser des classes supérieures vers les classes inférieures) et horizontal (de l'Homme vers son environnement).

Pour Tarde, les innovations sont réductibles à des croyances et à des désirs consciemment ou inconsciemment exprimés. Tarde, en amont de la théorie de l'ambidextrie, évoque le fait que le progrès social est intrinsèquement lié à deux types d'invention : la substitution d'une découverte à une autre par le biais d'un duel confrontant les deux solutions ; l'accumulation d'éléments renforçant l'innovation originelle.

Lorsque l'innovation vient disrupter un existant, Tarde met en évidence trois issues : la disparition totale de l'existant, la suprématie de l'une des deux solutions ou l'arrivée d'une solution alternative, qui viendrait effacer les deux premières.

Lorsqu'il y a accumulation ou combinaison d'éléments, Tarde présente deux logiques. La première concerne les solutions qui peuvent se démultiplier à l'infini. La seconde, les innovations qui ne peuvent se démultiplier et qui seront à terme condamnées à disparaître au profit d'une solution nouvelle, disruptive à son tour.

3. L'utilité perçue comme levier de création de valeur et d'innovation

Un produit dispose d'un ensemble d'attributs permettant à son utilisateur une comparaison de produits entre eux, ou de solutions face à un produit.

L'utilité est une notion abordée dès le 19è, à travers les travaux de Say : *« J'appelle biens tout ce qui satisfait nos besoins, et utilité la qualité qui rend une chose propre à satisfaire nos besoins* » (…) « *Je considère comme utile tout ce qui sert au bien-être de l'homme* » [33].

La notion d'utilité vient contribuer au succès d'une innovation.

Selon Say, il convient de trouver un équilibre entre la valeur économique et le rapport à l'utilité pour qu'un produit trouve sa place sur un marché. En effet, les consommateurs évaluent l'utilité d'un produit en le rapportant à son coût global d'acquisition et au rapport satisfaction du besoin / investissement.

Dans les organisations, le département recherche et développement travaille souvent sur deux axes principaux : l'accroissement de l'utilité d'un produit / service, ou l'accroissement des quantités de produits fabriqués sans ressources supplémentaires (Yon, 2015).

En synthèse

Si l'innovation constitue un moteur de pérennité, encore faut-il savoir la piloter efficacement au sein d'organisations déjà solidement ancrées dans leur identité et leur histoire. Les marques antonomases, par leur position de référence, doivent arbitrer en permanence entre préserver ce qui fait leur force et explorer de nouvelles voies pour éviter la banalisation ou l'obsolescence.

C'est dans ce contexte que se pose la question de l'ambidextrie managériale : comment concilier exploitation des acquis et exploration des possibles ? Comment organiser et manager

[33] Jean-Baptiste Say, Traité d'économie politique, 1803 (1re édition).

l'innovation de manière à préserver l'avantage concurrentiel tout en le renouvelant ? La section suivante s'intéresse aux modalités de pilotage de cette tension stratégique, en mobilisant les théories contemporaines de l'ambidextrie organisationnelle.

Section 3

L'ambidextrie managériale : piloter l'innovation pour préserver et renouveler l'avantage concurrentiel

Le développement de la publicité et des outils de communication que nous avons pu constater au cours de la seconde partie du XXe siècle, renforcé depuis l'émergence des réseaux sociaux début XXI, conduit les organisations qui se veulent pérennes à renouveler constamment leurs offres pour alimenter un consommateur avide de nouveaux produits ou de nouvelles expériences. Comme nous l'avons évoqué précédemment, les organisations évoluent dans des environnements dynamiques, en constante mutation, ce qui conduit les organisations qui se veulent pérennes à mettre en place des stratégies d'innovation (Ben Mahmoud-Jouini, Bloch et Mignon, 2010).

Ces stratégies de développement d'innovation doivent cohabiter avec les activités traditionnelles, même si ces dernières se projettent vers un futur, qu'il s'agisse de prétendre à élargir leurs offres vers de nouvelles activités ou d'adresser de nouveaux marchés.

Pour bien comprendre les mécanismes des organisations et notamment leur développement dans la durée, nous proposons de revenir sur le concept d'ambidextrie, avant de nous attarder sur ses deux voies. Nous nous intéresserons enfin à la capacité des organisations à penser différemment.

> *« Il est désormais acquis que la survie et le développement de l'entreprise nécessitent d'introduire régulièrement sur le marché de nouvelles offres qui exploitent le potentiel des technologies disponibles et répondent aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux de notre époque »*[34] *(Tellier, 2022).*

[34] Tellier, A. (2022). *L'essentiel du management de l'innovation* (p. 7). Éditions Ellipses.

1. Comprendre l'ambidextrie organisationnelle : entre exploration et exploitation

Dès les premiers travaux sur l'innovation, les auteurs s'accordent pour dire qu'il n'existe pas un mais plusieurs degrés d'innovation. Nous pouvons citer deux catégories majeures : les innovations d'exploration (ou de rupture) et les innovations d'exploitation (incrémentales). Duncan (1976) appelle cette double trajectoire « l'ambidextrie managériale ». Elle met en exergue l'existence de ces deux trajectoires d'innovation. Les expressions « exploration » et « exploitation » ont été introduites plus tardivement, par March (1991). Les innovations d'exploration visent à développer des idées radicales et à explorer de nouvelles opportunités, favorisant la rupture et la découverte. En revanche, les innovations d'exploitation se concentrent sur l'optimisation et l'amélioration continue des ressources et processus existants pour maximiser l'efficacité et la performance à court terme.

a. Les innovations d'exploitation

❖ ***Définition***

Les innovations d'exploitation, nommées également, innovations de préservation, innovations continues (Verona et Ravasi, 2003), intensives (Lenfle et Midler, 2003) ou en rafales (Deschamps et Nayak, 1997), consistent à innover en s'appuyant sur l'existant. Elles se développent majoritairement dans des contextes sociétaux stables, n'ont pas d'impact au niveau macro-économique et répondent à la stratégie mise en œuvre dans l'entreprise (Lucidarme, 2013).

Si les innovations d'exploitation n'apportent pas de changements majeurs dans les habitudes des consommateurs, elles permettent à l'entreprise de maintenir sa position de leader sur le marché en préservant les avantages techniques ou technologiques de l'organisation (Lucidarme, 2013).

Différents facteurs viennent renforcer la nécessité d'investir dans ces innovations : l'épuisement des consommateurs, l'accélération des avancées technologiques, la concurrence du marché mais également l'amortissement de l'innovation d'origine. Elles peuvent également émerger de l'apprentissage (Levitt & March, 1988).

❖ ***Les consommateurs s'épuisent de plus en plus vite***. Ainsi, il est nécessaire pour une organisation de renouveler régulièrement son offre tout en se renouvelant elle-même. Les innovations de soutien présentent l'avantage de pouvoir être déployées rapidement, en réduisant les coûts associés au risque, tout en optimisant le « *time to market* » et en maximisant les profits (Chanal et Mothe, 2005 ; Martinet, 2003). Plus les marchés sont concurrentiels, plus les délais d'introduction des innovations sont courts (Ben Mahmoud-Jouini et al, 2011). Les organisations doivent donc apprendre à exploiter les idées nouvelles (Szostak, 2022).

❖ ***Les environnements technologiques et le cycle de vie des produits évoluent à un rythme rapide.*** Les organisations doivent être vigilantes et accélérer la mise sur le marché de nouveaux produits (Brown et Eisenhardt, 1998). Ce raccourcissement des délais conduit les organisations à favoriser et à opter pour des tests grandeur nature, plutôt que de miser sur des études longues et coûteuses (Lenfle et Midler, 2003). Par conséquent, les entreprises ont davantage recours à des innovations de soutien, permettant de réduire les risques associés aux délais, aux coûts et de maximiser leur retour sur investissement (Martinet 2003).

Chanal et Mothe (2005) suggèrent qu'en période de changement de l'environnement, il est préférable de miser sur les innovations d'exploitation pour leur capacité d'introduction rapide sur le marché, plus que sur les innovations d'exploration.

❖ ***La démultiplication de la concurrence et l'élargissement des marchés*** engendrent une accélération du rythme des innovations dans les sociétés au sein desquelles l'information prend une place prépondérante (Christensen, 2000).

Lorsque les entreprises jouissent d'activités matures et profitables, elles peuvent plus facilement allouer des ressources au développement d'activités connexes (Ben Mahmoud-Jouini et al, 2007).

En synthèse, les innovations d'exploitation consistent à améliorer de manière continue des produits, services ou processus existants en s'appuyant sur des connaissances maîtrisées. Elles permettent aux organisations de maintenir leur compétitivité sur des marchés stables en répondant rapidement aux évolutions des besoins tout en minimisant les risques et les coûts.

b. Les innovations d'exploration

❖ ***Définition***

Les innovations de ruptures ou disruptives, dites « *innovations d'exploration* » (March, 1991 ; Danneels, 2002 ; Benner et Tushman, 2003), consistent à concevoir de nouveaux produits ou services dans des champs d'activité nouveaux ou sur des territoires vierges de solution tandis qu'un besoin existe ou émerge.

Selon Abernaty et Clark (1985), une innovation de rupture combine renouvellement technique et renouvellement du marché. Ces innovations déstabilisent les habitudes des consommateurs (Christensen et Markides, 2006). La réussite ou l'échec d'une innovation ne se mesurent généralement qu'à posteriori (Ben Mahmoud-Jouini, Maniak et Midler, 2011).

Les premiers clients sont souvent des acteurs contribuant à l'apprentissage et au réajustement de l'offre (Ben Mahmoud-Jouini et al, 2011). Les marchés précurseurs sont des marchés d'apprentissage et de prescription. Il faut par conséquent surveiller et sécuriser ces marchés pour que l'expérience soit favorable. Or, les auteurs précisent que sécuriser un marché s'avère être onéreux. L'organisation qui investit à ce stade d'introduction prend un risque, puisqu'elle n'a pas de certitude sur le retour sur amortissement de ces investissements. Dans leur ouvrage, Ben Mahmoud-Jouini et al citent le marché de la voiture électrique et l'exemple du secteur de la location de voiture, comme marché d'apprentissage. Les avantages d'un véhicule électrique ne sont perceptibles qu'à l'usage du véhicule (bien-être, silence, dynamisme, éco-mobilité…). L'expérience électrique constitue donc une étape importante du processus qui mène à l'achat d'un véhicule[35,] (Maniak, Midler, Von Pechmann,

[35] Maniak, R., Midler, C., & Von Pechmann, F. (2011). *Voiture électrique : les conditions d'une expérience réussie* (p. 35). Centre de gestion scientifique, École des Mines de Paris.

2011). « *Or ces avantages liés à la conduite électrique ne se révèlent précisément qu'en situation de conduite. L'expérience électrique constitue donc une étape importante du processus qui mène à l'achat d'un véhicule. Du point de vue du constructeur, organiser et financer la promotion de cette expérience électrique au plus grand nombre constitue donc un enjeu majeur. Du point de vue du constructeur, organiser et financer les promotions de cette expérience électrique au plus grand nombre constitue donc un enjeu majeur* » (Maniak, Midler, Von Pechmann, 2011).

Cette capacité de prédire ou d'anticiper les nouveaux marchés comme les besoins des consommateurs renforce la performance et la pérennité des organisations (Barney, 1991).

Les innovations visionnaires, contrairement aux innovations incrémentales, ne naissent pas d'un problème mais d'une vision (Lucidarme, 2013). Les innovations de rupture sont souvent nées d'idées simples, partagées et rapides à mettre en œuvre (Lucidarme, 2013). Le besoin, bien que réel, est encore inconscient. Lors de leurs mises sur le marché, elles ne disposent pas d'éléments de valeur pouvant leur octroyer une comparaison. Elles prennent naturellement une position de « leader », avec un avantage compétitif réel puisqu'il n'y a pas d'autres éléments permettant de répondre à ce besoin non exprimé. Elles créent le marché en apportant une solution nouvelle à un besoin réel non ou mal exprimé avec une volonté d'ouvrir la solution au plus grand nombre d'utilisateurs.

Midler et al (2004, 2010) introduisent la notion « d'innovation systémique » qui combine des changements majeurs à la fois pour l'offre et la demande. Elle se distingue par une approche globale qui dépasse le simple produit ou service, en transformant simultanément les modèles économiques, organisationnels et relationnels. Elle mobilise un écosystème élargi de parties prenantes afin de générer des effets d'entraînement à différentes échelles (organisation, secteur, société). Ce type d'innovation favorise des changements profonds et durables, en intégrant des dimensions économiques, sociales et environnementales dans une logique de création de valeur partagée.

Les changements majeurs pour les clients présentent un risque pour les organisations : celui d'être rejeté (Ben Mahmoud-Jouini et al, 2011).

❖ ***La recherche du Design Dominant (Abernathy et Utterback, 1978)***

Lorsqu'une solution novatrice est introduite sur le marché, en l'absence d'une stratégie efficace de mise en place de barrières à l'entrée, il y a un risque accru d'imitation de solution et d'émergence d'offre concurrente.

> « *A dominant design in a product class is, by definition, the one that wins the allegiance of the marketplace, the one that competitors and innovators must adhere to if they hope to command significant market following. The dominant design usually takes the form of a new product (or set of features) synthesized from individual technological innovations introduced independently in prior product variants*. »[36] (Utterback, 1994, p. 24).

Selon la théorie d'Utterback, un produit peut être considéré comme radicalement innovant lorsqu'il gagne la reconnaissance d'un territoire (marché). Cette acceptation s'impose comme élément nouveau, créant une nouvelle réalité non exprimée.

Dans un premier temps, lorsqu'un produit innovant est mis sur le marché, sa conception n'est pas optimale. En réponse au marché, les fabricants adaptent l'offre en fonction des exigences des consommateurs. C'est également la phase pendant laquelle le produit ou le service peut être copié et amélioré.

Après de multiples essais, l'offre tend à se standardiser, impliquant une certaine normalisation d'éléments et de codes d'usage. En parallèle, le nombre d'acteurs s'affaisse pour ne laisser place qu'aux acteurs dominants qui instaurent ensuite des barrières à l'entrée.

[36] Utterback, J. M. (1994). *Mastering the dynamics of innovation* (p. 24). Harvard Business School Press.

Certains auteurs comme Sakakibara et al. (1995) s'accordent à dire que cette quête du « *design dominant* » est un des facteurs clés permettant à l'organisation de déclencher un cycle de croissance important.

En synthèse

L'innovation d'exploration consiste à rechercher, expérimenter et développer des solutions radicalement nouvelles, souvent dans des domaines encore inexplorés, afin de répondre à des besoins émergents ou latents.

Bien que risquée et incertaine, cette démarche est essentielle pour assurer la pérennité des organisations en leur permettant de se renouveler et de se positionner sur des marchés futurs.

Qu'elles soient de rupture ou de soutien, les travaux menés sur le concept de l'innovation s'accordent à reconnaître l'existence de plusieurs domaines d'application (Schumpeter, Danneels, 2002 ; Benner et Tushman, 2003, Verona et Ravasi, 2003, Lenfle et Midler, 2003 ; Deschamps et Nayak, 1997, Durand, 2006). L'évolution rapide des attentes des consommateurs, couplée au progrès technique, accélèrent le cycle des innovations et incitent les organisations à pratiquer des politiques d'innovations de soutiens, comme de ruptures.

Lorsque l'organisation évolue dans des environnements hyperconcurrentiels, Volberda (1996) conclut que l'exploration est nécessaire à sa survie.

2. La nécessité de piloter de manière agile les différents types d'innovation

Décider de mettre en œuvre une politique d'innovation au sein de son entreprise n'implique pas de renoncer à son passé et à son héritage. Comme nous le rappellent Hermel, Bartoli et Safarova (2013), il est possible de concilier tradition et innovation dans un objectif d'adaptation de l'organisation à son marché. De nombreux autres auteurs ont rapporté le lien entre l'innovation et la pérennité. Mignon (2001) nous rappelle que les organisations

pérennes sont précisément celles qui réussissent à maintenir sur le long terme un équilibre entre les changements continus et les changements disruptifs.

Ainsi, il est légitime de s'interroger sur la manière dont ces innovations peuvent être mises en œuvre au sein des organisations et pilotées efficacement.

Au cours de son cycle de vie, une organisation peut envisager de mener une stratégie de soutien, ou d'élargir le champ de ses compétences, des savoirs et des savoir-faire en sortant de sa trajectoire traditionnelle.

Les organisations doivent veiller à ce que ces innovations ne compromettent pas leurs activités principales, notamment lorsque ces innovations ne sont pas conçues pour être durables.

❖ L'ambidextrie managériale ou l'équilibre entre exploration et exploitation

Selon le centre national de ressources textuelles et lexicales, le mot ambidextre signifie « *Qui se sert des deux mains avec une égale facilité* »[37]. L'ambidextrie est donc la capacité d'utiliser en parallèle et avec une agilité similaire deux éléments qui s'ils ne s'opposent pas, diffèrent.

> « *Les organisations ambidextres renferment deux types différents d'activités – celles focalisées sur l'exploitation des compétences existantes pour générer du profit et celles focalisées sur l'exploration de nouvelles opportunités pour générer de la croissance* »[38] (O'Reilly et Tushman, 2004).

L'équilibre entre exploitation et exploration est essentiel. Une exploitation excessive peut freiner le potentiel créatif et innovateur de l'organisation (Liu, 2006), tandis qu'une dispersion trop rapide compromet la capitalisation des savoirs et des compétences. Comme l'ont souligné Eisenhardt et Martin (2000), une organisation doit prendre le temps de maximiser

[37] https://www.cnrtl.fr/definition/academie8/ambidextre
[38] Tushman, M. L., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C. A. (2004). Innovation streams and ambidextrous organization designs (Working Paper No. 04-080). Harvard Business School.

les bénéfices et avantages concurrentiels issus de ses connaissances avant de s'aventurer dans de nouveaux domaines. En tirant pleinement parti des innovations d'exploitation, les organisations peuvent amortir leurs investissements, notamment en recherche et développement, tout en consolidant leur position concurrentielle.

Dans les organisations, il règne une ambiguïté entre l'exploitation qui consiste à faire mieux et à capitaliser sur son expérience et l'exploration qui consiste à faire différemment. Les organisations ambidextres concilient des objectifs d'apparence contradictoires (Duncan, 1976 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Gupta et al., 2006 ; O'Reilly et Tushman, 2004).

Pourtant, les organisations pérennes sont celles qui exploitent de manière synchrone les innovations continues (dites « induites ») et développent des innovations plus radicales dites « autonomes » (Burgelman et Grove, 2007).

> « *What is the balance of exploitation and exploration that will maximize a company's surival chances in the face of different nonlinear strategic dynamics situations ?* » (Burgelman and Grove, 2007)[39].

Les organisations sont en quête d'un équilibre entre les innovations dites « d'exploitation » et les innovations dites « d'exploration ». En introduisant ces notions d'exploration et d'exploitation, March (1991) nous invite à piloter ces typologies d'innovation par des stratégies présentes ou court-termistes (exploitation) tout en imaginant et prédisant le futur (exploration). Cet équilibre est vital car l'exploration permet de prospecter le futur quand l'exploitation permet de capitaliser sur le présent. En revanche, il faut veiller à ce que l'exploration ne vienne pas cannibaliser l'exploitation, tant qu'elles n'ont pas démontré qu'elles pourraient, en cas de succès, être intégrées à la stratégie globale de l'organisation.

Combiner les innovations d'exploitation et d'exploration relève de la faculté à piloter les capacités dynamiques (Danneels, 2002 ; Verona et Ravasi, 2003). Chanal et Mothe (2005)

[39] Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (2007). Let chaos reign, then rein in chaos—repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity. *Strategic Management Journal, 28*(10), 965–979.

nomment cette capacité, la capacité dynamique d'innovation qu'ils définissent comme la capacité d'une entreprise à améliorer sa position concurrentielle en combinant les innovations d'exploitation et d'exploration. L'entreprise peut se régénérer grâce à la création de valeur additionnelle, portée par de nouvelles compétences, de nouveaux savoirs (Danneels, 2002 ; Chanal et Mothe, 2005).

« *Nous proposons ainsi d'appeler capacité dynamique d'innovation (CDI) la capacité de l'entreprise à améliorer sa position concurrentielle par l'innovation tant d'exploitation que d'exploration, en jouant donc à la fois sur la variété des compétences et sur la rapidité et l'efficience des processus* »[40] (Chanal et Mothe, 2005).

Les structures ambidextres doivent être flexibles (Volberda, 1996). Volberda préconise de mettre en place une flexibilité structurelle et une flexibilité stratégique.

Dès lors, un enjeu émerge. Il s'agit de la capacité pour une organisation de piloter et de combiner les phases d'exploration et les phases d'exploitation tout en évoluant dans un environnement en constante mutation (Burgelman et Grove, 2007 ; Chanal et Motte, 2005).

> « *La combinaison exploitation/exploration passe par une articulation entre une activité de Recherche et Développement transversale et commune aux différentes unités opérationnelles et des expérimentations courtes au sein des unités ou communautés ad-hoc. Cette structure hybride, favorisant l'intégration des connaissances à différents niveaux, permet de combiner variété des compétences centrales et rapidité des processus* » (Chanal et Mothe, 2005).

Ces deux catégories d'innovation cohabitent en entreprise. Si les nombreux auteurs précités s'accordent sur le fait qu'il est nécessaire de manier les innovations d'exploration et celles d'exploitation, il existe cependant trois approches du pilotage de ces innovations

[40] Chanal, V., & Mothe, C. (2005). Comment concilier innovation d'exploitation et innovation d'exploration : une étude de cas dans le secteur automobile. *Revue Française de Gestion, 31*(154), 173–191. https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00368421

(Nohan, 2015) : une approche parallèle, une approche séquentielle, une approche contextuelle.

3. Les différentes méthodes de pilotage des innovations au sein d'une organisation

La gestion de l'innovation dans une organisation repose sur des stratégies variées, adaptées à ses objectifs, ses ressources et son environnement. Les innovations, qu'elles soient d'exploitation ou d'exploration, peuvent être pilotées selon trois approches principales : une approche parallèle, une approche séquentielle, une approche contextuelle. Certaines organisations optent pour un pilotage parallèle, où les deux types d'innovation sont menés simultanément, mais dans des structures ou des unités distinctes, pour maximiser leur complémentarité. D'autres adoptent un pilotage séquentiel, alternant entre phases d'exploration et phases d'exploitation en fonction des priorités stratégiques et des opportunités. Enfin, le pilotage contextuel repose sur la création d'un environnement organisationnel qui permet à chaque individu de contribuer à l'équilibre entre exploitation et exploration. Ces différentes modalités reflètent la flexibilité nécessaire pour aligner les capacités d'innovation avec les exigences de compétitivité et d'adaptabilité.

❖ *Une approche parallèle et synchrone*

Parmi ces trois approches, l'approche dominante est celle du management synchrone et parallèle des innovations.

Les organisations abordent indépendamment et parallèlement les deux trajectoires. De nombreux auteurs préconisent de développer parallèlement les innovations de soutien et les innovations de rupture (Romanelli et Tushman, 1994 ; Benner et Tushman 2003 ; Tushman et O'Reilly, 2004). Selon Romanelli et Tushman (1994), il est nécessaire de développer parallèlement des innovations continues ou de soutien, des innovations plus importantes de type organisationnelles, technologiques, des innovations disruptives engendrant des modifications profondes des usages, des produits, des modes de production. Nous parlons

dans ce cas d'ambidextrie managériale. L'association des innovations continues (ou de soutien) et de la recherche d'innovations plus importantes, est un facteur de pérennité des organisations.

En pratique, une des voies peut être celle de confier à des entités indépendantes les missions d'innovation d'exploitation et celles d'exploration. Drucker (1976) soulignait la difficulté voire l'impossibilité pour les entreprises de gérer l'activité en créant en même temps de la nouveauté. Ducan (1976) propose d'adapter deux structures distinctes afin de faciliter la mise en place des missions de chacun.

Les organisations opèrent une adaptation structurelle permettant de piloter ces innovations par silo (Benner et Tushman, 2003 ; Tushman et O'Reilly, 2004 ; Tushman et O'Reilly, 1996). Il peut s'agir de départements distincts (Tushman et O'Reilly, 1997). Il peut également s'agir d'externaliser ou de décentraliser les innovations d'exploration avant de les réintégrer en phase exploitation (Siggelkow et Levinthal, 2003). Parfois, lorsque cette distinction structurelle n'est pas possible, il peut s'agir d'une structure commune mais d'équipe différente. Cette adaptation devient contextuelle. Dans des cas plus rares, il peut s'agir de distinction juridique, avec la création d'une entité dédiée.

Les auteurs invitent les organisations à capitaliser sur les produits cœurs de gamme, qui nécessitent d'être soutenus par des innovations mineures pour pouvoir dégager du « cash-flow » et ainsi investir sur des innovations plus importantes. Ainsi, en préservant l'activité traditionnelle par des améliorations continues, les organisations maintiennent une activité classique. En capitalisant sur les produits phares, cela permet de maximiser les profits tout en transférant les connaissances (Eisenhardt, 1998 ; Martin 2000).

Ces innovations sont nourries par les effets d'apprentissage et l'expérience acquise.

Néanmoins, les organisations doivent faire attention au phénomène de myopie ou œillère si elles se focalisent uniquement sur un succès. Les succès génèrent des spirales de déclin (Witt 1993, Sutton 1990, Masuch 1985).

Partant du postulat qu'exploration et qu'exploitation sont des démarches différentes, elles nécessitent des ressources, un pilotage et des compétences qui le sont également (O'Reilly and Tushman (2013).

En menant des réflexions parallèles, chaque unité peut ainsi se concentrer sur son activité, soit d'exploitation des activités dites « traditionnelles », soit des activités dites « de recherches ». Ces deux activités étant reliées par le pont de la stratégie et de la culture de l'organisation.

> *« It is necessary not only to be able to balance exploration and exploitation but to be able integrate exploration and exploitation and flexibly switch between both as the situation requires »*[41] *(Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011; p. 966).*

Le dirigeant ambidextre doit être à la fois capable d'opter pour des expérimentations, de donner la possibilité de voir, faire les choses autrement, de remettre en question l'ordre établi, de prendre des risques (« *opening behaviors* » source d'exploration) et aussi de mener des actions correctives, d'établir des directives, d'encadrer l'atteinte des objectifs («*closing behaviors* » source d'exploitation). Le dirigeant ambidextre doit être capable de passer d'un comportement à l'autre en fonction des étapes, du rythme du processus d'innovation ; il doit faire preuve d'une « flexibilité temporelle » (Rosing, Frese et Bausch, 2011). Cette flexibilité temporelle permet aux leaders de naviguer efficacement entre l'exploration de nouvelles opportunités et l'exploitation des ressources existantes, en adaptant leur style de leadership aux besoins changeants de l'organisation.

Les phases d'exploration et d'exploitation nécessitent des qualités distinctes (Benner et Tushman, 2003 ; O'Reilly et Tushman 2004). Lorsque l'entreprise est orientée processus, elle nourrit les innovations d'exploitation en cherchant à optimiser le système, s'orientant vers une politique de qualité totale. Cette orientation processus nuit aux capacités d'innovations d'exploration. Ces auteurs suggèrent de siloter le pilotage des systèmes d'innovation. Dans ce

[41] Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011), *Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership*. The Leadership Quarterly, 22(5), 956–974.

modèle, la mutualisation des connaissances et des compétences est rattachée au niveau de la direction générale (Benner et Tushman, 2003 ; O'Reilly et Tushman, 2004). Lorsque ce rattachement n'a pas lieu au niveau de la gouvernance, il peut être transversal, complexifiant les relations entre les acteurs (Verona et Ravasi, 2003 ; Foss, 2003). De nombreuses autres études confirment que cette approche consistant à mener en parallèle et indépendamment les activités d'explorations et d'exploitations serait profitables aux organisations, dès lors que la gouvernance peut piloter ces unités en partageant une vision commune (Lubatkin et al., 2006; O'Reilly & Tushman, 2011; Schulze, 2008).

Pour Chanal et Mothe (2005), seuls les modèles dits « hybrides » permettent de combiner des innovations d'exploitation et des innovations d'exploration.

Cette séparation est renforcée par l'idée même que les bénéfices attendus de ces innovations ne partagent pas la même temporalité. Dans le cas des innovations d'exploitation, les bénéfices sont attendus à court terme en n'investissant que peu de ressources temps ou de ressources monétaires. Dans le cas des innovations d'exploration, les bénéfices espérés ne sont attendus qu'à moyen voire long terme. Il s'agit de développer de nouvelles activités stratégiques pour l'entreprise.

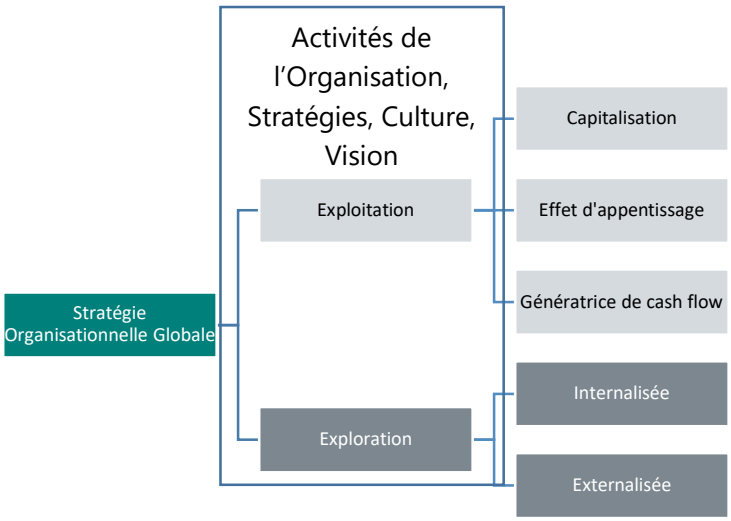


Figure 10 / Continuum de l'activité globale

❖ ***Une approche séquentielle***

Cette approche fait écho à la théorie de l'équilibre ponctué (O'Reilly et Tushman, 2004 ; Romanelli et Tushman, 1994 ; Greiner, 1972) qui postule que chaque organisation, au cours de sa durée, fait face à deux types de phases : une phase de stabilité et une phase de changement de grande ampleur. Pendant les phases de stabilité, les organisations peuvent s'appuyer sur les routines mises en œuvre, tandis que pendant les phases d'instabilité, elles doivent faire preuve de décisions plus complexes et des implémentations de grandes ampleurs. La capacité des organisations à survivre durant les phases de turbulences en transformant leur organisation et en trouvant un nouvel équilibre viendra alimenter leurs capacités stratégiques et leur pérennité (Tushman et Romanelli, 1985 ; Romanelli et Tushman, 1994). Ce sont les innovations et la manière dont l'organisation les pilote qui facilitera le passage de ces crises.

Les organisations mènent des stratégies d'exploitation ou d'exploration, de manière séquentielles et asynchrones (Brown and Eisenhardt, 1997 ; Boumgarden et al., 2012). Ces théories postulent que les entreprises alternent des phases de stabilité, permettant de capitaliser et de maximiser leurs profits, ponctuées par des phases de changement de grande ampleur que certains auteurs qualifient de renouveau stratégique (Agarwal et Helfat, 2009). Certaines transformations sont le résultat d'une multitude de petits changements, dont l'effet cumulatif entraîne une réorientation stratégique.

Dans les organisations plus petites et ne disposant pas de ressources permettant de mener une approche parallèle, cette approche a l'avantage de permettre de se concentrer sur une typologie d'innovation à la fois. Cependant, elle nécessite un environnement stable (O'Reilly and Tushman, 2013). Il convient tout de même de prendre garde au fait que les longues périodes de succès peuvent entraîner une certaine complaisance organisationnelle et à terme un appauvrissement de leurs capacités d'apprentissage.

Il parait nécessaire à l'entreprise d'alterner les différentes actions d'innovations (Levinthal et March, 1993). Les organisations dites ambidextres ont un management hybride de leurs innovations d'explorations et d'exploitations.

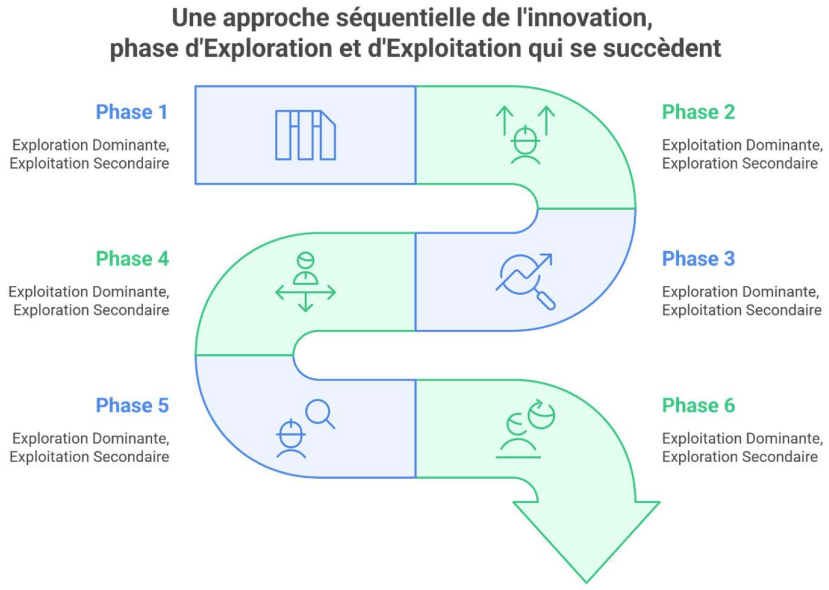


Figure 11 / Alternance des phases d'exploration et d'exploitation

Cette alternance n'est pas strictement séquentielle et aussi marquée que celle présentée dans le schéma, mais il existe des phases à dominante exploration et des phases à dominante exploitation.

❖ ***Une approche contextuelle***

Les individus sont capables, en fonction du contexte, de manier à la fois les habitudes nécessaires au bon fonctionnement de leur mission, tout en s'adaptant dans leur approche personnelle. Gibson and Birkinshaw (2004) défendent cette hypothèse et font état « d'un alignement et d'une adaptabilité des individus ». Ainsi, les innovations d'exploration et d'exploitation peuvent cohabiter de façon synchrone.

> « *individual employees make choices between alignement-oriented and adaptation-oriented activities in the context of their day-to-day work* »[42] (Birkinshaw et Gibson, 2004).

Néanmoins, cette approche connaît quelques limites. Une des limites se trouve dans le management des innovations radicales qui nécessitent des investissements plus importants et qui s'analysent dans la durée. Tushman et O'Reilly (1997) précisent que les compétences requises à l'élaboration des activités d'innovations profondes ne sont pas les mêmes que celles nécessaires à la production d'une activité quotidienne. De même, les processus d'intégration de ces innovations ne sont pas les mêmes (Lubatkin et al., 2006).

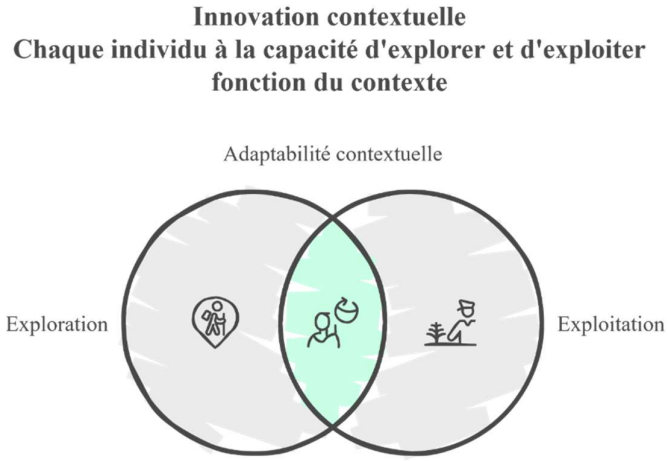


Figure 12 / Alternance des phases d'exploration et d'exploitation chez un même individu

Les individus ont des capacités d'adaptation entre les innovations d'exploration et les innovations d'exploitation, en fonction des besoins de l'organisation et de leur activité. Ils mènent en simultanée des actions, à des degrés différents propres à leur capacité et aux besoins de leur périmètre.

[42] GIBson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. Academy of Management Journal, 47(2), 209–226. https://doi.org/10.5465/20159573

Tableau 5 / Management des Innovation d'exploration et d'exploitation

Type de management	Parallèle (Tushman, Romanelli, O'Reilly ; Benner)	Séquentiel (Brown et Eisenhardt, 1997 ; Boumgarden et al., 2012)	Contextuel (Gibson et Birkinshaw, 2004)
Définition	- Développement parallèle d'innovation de rupture et d'innovation continue.	- Alternance ou dominance entre innovation continue et innovation importante	Les individus sont en capacité de mener individuellement et parallèlement des innovations importantes et des innovations mineures.
Pourquoi	- Les pilotages diffèrent. - La temporalité n'est pas la même. - Les compétences diffèrent.	- Pour faciliter la gestion des projets. - Pour des questions de ressources notamment dans les PE et ETI. - Pour s'adapter à des contextes changeants.	- Pour une cohérence. - Pour maximiser l'adaptation individuelle aux différents contextes. - Pour tirer parti de l'agilité des individus.
Qui	- **Possibilité de confier les innovations à deux entités différentes (internes ou externes à l'organisation).**	- **Les mêmes équipes.** - **Réaffectation possible selon les priorités.**	- **Les mêmes individus, mobilisant flexibilité et autonomie.**
	- S'assurer qu'il y a cohérence de la vision, de la culture - Effectuer des ponts stratégiques - Rééquilibrer et statuer si besoin.	- Piloter les ressources en fonction de la phase. - S'assurer de la motivation des équipes et de leurs capacités à apprendre. - Adapter la stratégie aux changements de cycle.	- Impulser une vision globale et des objectifs à atteindre. - Favoriser l'autonomie et l'agilité des collaborateurs. - Faciliter l'apprentissage organisationnel continu.
Avantages	- Les organisations capitalisent sur les produits cœurs de gamme générateurs de « *cash flow* » pour pouvoir investir en recherche et développement tout en transférant les connaissances d'une activité à l'autre. - Les équipes restent concentrer sur leurs objectifs respectifs.	- Baisse des coûts. - Pas d'équipe spécialisée. - Mise en œuvre plus rapide.	- Cohérence dans la mise en place des stratégies. - Plus grande flexibilité individuelle. - Capacités d'innovation réparties à tous les niveaux.
Inconvénients	- Dualité dans la culture et la vision lorsqu'il n'y a pas de ponts stratégiques.	- Risque d'appauvrissement de la capacité d'apprentissage - Faiblesse d'adaptabilité au changement. - Manque d'expertise.	- Nécessite des compétences multiples et variées chez les individus - Nécessite d'avoir une capacité à gérer des projets s'inscrivant dans des temporalités distinctes. - Difficulté à gérer la charge cognitive. - Exige un haut niveau d'autodiscipline et de gestion du temps.

En synthèse

Bien que la littérature propose différentes approches, elle souligne également la complexité d'équilibrage entre explorations et exploitations (March, 1991). Instinctivement, les organisations s'orientent vers des innovations d'exploitation, plus simples à mettre en œuvre et plus profitables. Néanmoins, négliger les innovations plus importantes peut avoir des conséquences néfastes sur la survie de l'organisation (Lewin et Al., 1999 ; Denrell et March, 2001 ; March, 1991 ; Miller et Friesen, 1982).

Le dilemme entre exploitation et exploration peut s'avérer de nature structurelle et culturelle (Bierly et Chakrabarty, 1996).

Ces trois approches ne s'opposent pas, parfois, elles peuvent se compléter, comme c'est le cas de l'ambidextrie structurelle et contextuelle. Parfois, elles se succèdent, il peut, dans un premier temps, être nécessaire de séparer les activités d'innovation d'exploration et d'exploitation, avant de les réintégrer dans l'exploitation classique.

4. Encourager l'innovation au sein d'une organisation

Nous avons rappelé les liens forts entre l'innovation et la pérennité d'une organisation. La littérature nous enseigne qu'il existe des éléments stimulant l'innovation et favorisant la créativité organisationnelle. Nous choisissons de catégoriser l'innovation selon ses origines : l'innovation résultant d'un processus structuré et l'innovation résultant de la créativité.

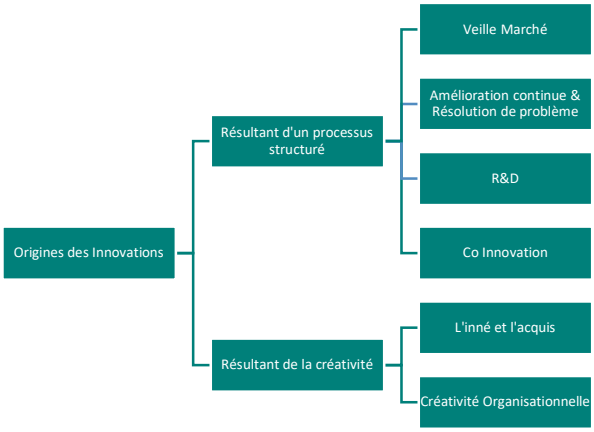


Figure 13 / Schéma simplifié présentant l'origine d'une innovation au sein d'une organisation.

a. L'innovation comme résultat d'un processus structuré

❖ ***L'innovation comme processus d'amélioration de l'existant dans le cadre de l'amélioration continue***

Les organisations cherchent naturellement à améliorer leur existant pour être plus efficaces. L'optimisation des routines existantes permet de maximiser l'efficacité et la performance d'une organisation (March, 1991). Les routines sont essentielles pour l'exploitation, mais elles peuvent restreindre l'exploration, car elles encouragent les comportements répétitifs et stabilisent les processus (March, 1991).

❖ ***L'innovation comme processus de résolution d'un problème***

Les innovations vertueuses sont celles qui répondent à un problème (Dosi, 1982 ; Tarde, 1890 ; Lucidarme, 2013). Pour répondre à ces problèmes, les organisations développent de nouvelles compétences (Nonaka, 1994).

Elles sont mises en lumière lors des phases d'écoute des besoins du client. Cette approche écoute / problème / solution cultive le développement des innovations au sein des organisations (Lucidarme, 2013). L'analyse des retours clients est une source intéressante permettant de faire naître les problèmes et d'encourager l'approche problème / solution, donc de l'innovation. La mise en place de processus de résolu de problème favorise l'émergence d'innovation (Dosi, 1982).

> « *Il est vrai que, parmi celles [les inventions] qui seront, les plus utiles seules, si l'on veut, survivront, mais entendez par là celles qui répondront le mieux aux problèmes du temps ; car, toute invention, comme toute découverte, est une réponse à un problème. Mais, outre que ces problèmes, toujours indéterminés comme les besoins dont ils sont la traduction vague, comportent les solutions les plus multiples, la question est de savoir comment, pourquoi et par qui ils se sont posés,*

à telle date et non à telle autre, et ensuite pourquoi telle solution a été adoptée de préférence ici, telle autre ailleurs »[43] (traduit de Tarde [1890], 1993, p. 49).

La méthode du « *design thinking* » est une approche de l'innovation centrée sur l'humain, visant à résoudre des problèmes complexes en mobilisant la sensibilité, les méthodes et les outils issus du design. Théorisé initialement par Simon (1969) dans *The Sciences of the Artificial*[44], le design thinking a été popularisé dans le monde de l'innovation et de l'entreprise par Brown, qui en a fait un principe central de la réflexion stratégique dans son ouvrage *Change by Design*[45] (2009). Cette méthode repose sur un processus itératif en cinq étapes : empathie envers les utilisateurs, définition du problème, génération d'idées (idéation), prototypage rapide et test des solutions. En plaçant les besoins des usagers au cœur du processus de conception, le *design thinking* permet aux organisations de développer des solutions à la fois désirables pour l'utilisateur, techniquement faisables et économiquement viables. Son succès tient à sa capacité à articuler créativité, exploration des besoins latents et pragmatisme opérationnel, dans une logique de co-construction et d'amélioration continue.

- ***Le rôle actif de la recherche et développement***

Si certains auteurs postulent pour un rôle fondamental de la recherche et du développement d'une organisation dans le processus d'innovation, d'autres auteurs questionnent la mission et le rôle de ces départements à innover ou à explorer. C'est le cas de Le Masson et al (2006) qui considèrent que la mission d'un département recherche et développement n'est pas que d'innover mais aussi de générer des idées nouvelles. Cette approche repose notamment sur la théorie C-K (Concept-Knowledge), développée par Hatchuel et Weil (2003), qui modélise le processus de conception innovante en articulant concepts (idées nouvelles) et connaissances existantes. Selon cette approche, la création d'innovations repose sur l'interaction entre deux espaces distincts mais liés : l'espace des concepts (C) et l'espace des connaissances (K). L'espace C regroupe les idées nouvelles,

[43] Tarde, G. (1993). *Les lois de l'imitation* (éd. originale 1890, p. 49). Fayard.
[44] Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial* (3rd ed.). MIT Press.
[45] Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Harvard Business Press.

souvent encore imprécises ou irréalisables, tandis que l'espace K contient les connaissances établies, validées scientifiquement ou techniquement. Le processus d'innovation émerge alors d'un dialogue permanent entre ces deux espaces : les concepts stimulent l'exploration des connaissances existantes, tandis que l'acquisition ou la création de nouvelles connaissances permet d'affiner, d'enrichir ou de transformer les concepts initiaux. Ce modèle souligne ainsi que l'innovation ne résulte pas simplement de l'application mécanique de savoirs existants, mais d'une co-évolution dynamique entre idées et savoirs, ouvrant de nouveaux possibles pour les organisations.

Ainsi, la mission de la R&D, selon Le Masson et al (2006), est de s'intégrer dans un système plus large qui inclut explicitement la fonction d'innovation, afin de renforcer la capacité des organisations à concevoir des solutions véritablement nouvelles et à créer de la valeur. « *L'innovation n'est pas une fonction naturelle de la R&D. Elle suppose une capacité de conception innovante, distincte de la recherche et du développement, que nous appelons fonction "I"* » (…) « En régénérant les sources de valeur et les compétences de l'entreprise, la conception innovante (I) s'insère entre Recherche et Développement (RID) qu'elle active et nourrit »[46].

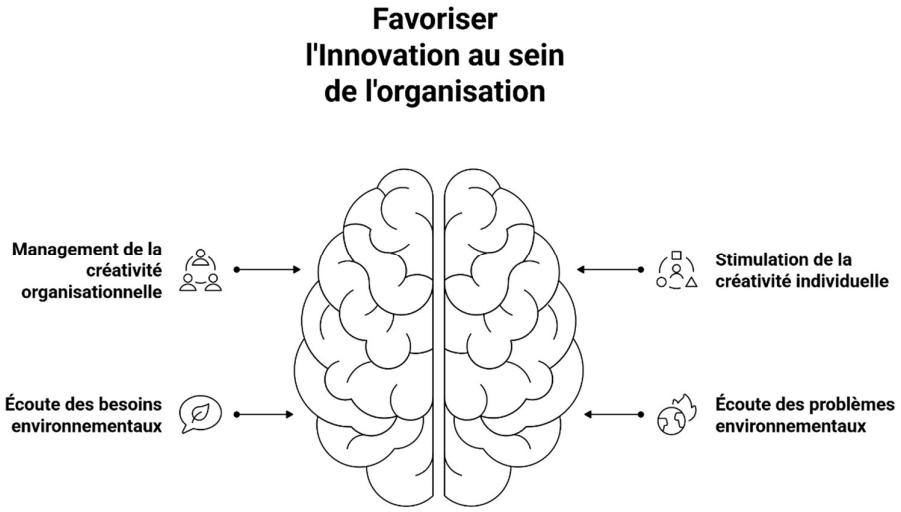


Figure 14 / Favoriser l'innovation au sein de l'organisation

[46] Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. (2006). *Les processus d'innovation : Conception innovante et croissance des entreprises*. Hermès-Lavoisier.

❖ ***L'organisation d'une veille marché***

Comme l'environnement évolue rapidement, il est nécessaire de mener des études prospectives afin de se prémunir contre les décalages entre l'évolution de l'organisation et celle de son environnement. Il est important d'évaluer chacun des éléments de l'environnement, mais également tous les facteurs périphériques en les évaluant également dans leur propre système. Plus une organisation (ou un individu) a du succès, plus elle risque de se replier sur elle-même, de refuser d'évoluer — par peur de perdre ce qu'elle a acquis. « *L'inertie guette les plus performants d'entre nous et la réussite porte en elle les charmes d'un immobilisme narcissique évident* »[47] (Crozier, 1979). Cette citation rappelle combien l'adaptation continue est nécessaire, même pour les organisations les plus performantes. C'est une forme de conservatisme auto-satisfait, que Crozier (1979) dénonce comme un frein à l'adaptation et à l'innovation. La veille marché constitue un levier fondamental pour encourager l'innovation au sein des organisations. En permettant une surveillance systématique de l'évolution des besoins des clients, des mouvements des concurrents, des avancées technologiques et des tendances sociétales, elle offre aux entreprises une compréhension fine de leur environnement. Cette capacité d'anticipation limite les risques d'inertie organisationnelle, identifiée par Crozier (1979) comme un des pièges des organisations performantes.

La veille permet également de détecter des opportunités d'innovation en identifiant des signaux faibles, c'est-à-dire des évolutions encore peu visibles mais porteuses de transformation profonde. Ces informations, croisées et analysées, nourrissent les processus d'idéation en stimulant la créativité et en orientant les efforts de recherche-développement vers des problématiques concrètes et émergentes.

En ce sens, la veille marché n'est pas seulement un outil de protection contre les menaces extérieures, mais aussi un catalyseur d'innovation proactive. Elle incite les organisations à ne pas attendre les bouleversements, mais à devancer les changements, en développant des offres, des services ou des modèles d'affaires adaptés aux évolutions à venir.

[47] Crozier, M. (1979). *On ne change pas la société par décret*. Paris : Fayard.

❖ ***Le développement des co innovations***

Aujourd'hui, contrairement aux pratiques passées, l'exploration de l'innovation est ouverte. De plus en plus d'organisations font le choix de co-développer des projets. Ces co-développements présentent un certain nombre d'avantages mis en avant par des auteurs comme Chesbrough (2003), tels que l'accès à des compétences non détenues en interne, la réduction des coûts de recherche et de développement, l'accélération de la mise sur le marché des innovations et le partage des risques. Pourtant, nous pouvons légitimement nous questionner sur l'avantage compétitif attendu d'une entreprise lorsqu'elle décide de co-innover.

Lorsque les organisations opèrent des démarches communes d'exploration et lors du lancement de ces phases, elles n'ont pas toujours conscience de ce qu'elles vont découvrir. Rosier (1990) évoque « *une indétermination duale de la cible de la valeur et de l'identité (fonctionnelle et technique) précise de l'offre innovante* ».[48] (Rosier, 1990).

Loilier et Tellier (2013) évoquent par ailleurs deux caractéristiques majeures des réseaux d'innovation. La première est qu'aucune des organisations ne dispose de l'entièreté des éléments. Le second élément étant que le bénéfice apporté par l'innovation n'est jamais réellement équilibré entre les organisations du projet.

En synthèse,

L'innovation comme résultat d'un processus structuré se définit par l'organisation méthodique des activités d'amélioration continue et de résolution de problèmes, dans une logique d'optimisation des performances existantes. Ce cadre structurant vise à canaliser les efforts d'innovation en mobilisant les routines organisationnelles et les capacités d'exploitation systématique des connaissances.

[48] Rosier (1990), p 132

b. L'innovation générée par le développement de la créativité

La créativité est souvent considérée comme le moteur essentiel de l'innovation. Elle permet de transformer des idées en solutions concrètes, en produits innovants ou en processus optimisés. Dans une organisation, elle se manifeste à la fois comme une capacité individuelle et comme une dynamique collective, rendant nécessaire une exploration de ses différentes dimensions.

❖ ***L'innovation : confrontation entre l'acquis et l'inné***

La créativité repose sur un équilibre subtil entre des dispositions naturelles et des compétences développées. Si certaines personnes possèdent un talent inné pour l'originalité ou la pensée divergente, ces aptitudes peuvent être renforcées grâce à des formations, des pratiques régulières et des environnements stimulants. Il est donc essentiel de reconnaître que la créativité peut être cultivée chez chacun, indépendamment de ses prédispositions. Deux profils d'apparences contradictoires sont intéressants à regarder.

- **L'innovation acquise comme fruit d'un conditionnement social** : Lucidarme (2013) défend l'idée qu'il n'y aurait pas de profil sociologique ni de méthode favorisant l'innovation. L'innovateur se caractérise avant tout par un refus de l'existant, du conformisme à un moment donné. Pour Rouquette (2007), c'est l'idée même que les individus sont en capacité de créer qui favorise l'esprit créateur. Si les organisations propagent cette idée, l'innovation s'enclenche vertueusement.
  L'innovation de rupture peut émerger d'un groupe social, lui-même en rupture avec la société (Lucidarme, 2013).

- **L'innovation innée comme expression d'un déterminisme biologique (héritage génétique)** : Dans une étude menée auprès de créateurs inventeurs, Csíkszentmihályi (2006)[49] constate un trait de caractère commun : la curiosité. Il précise que cette curiosité s'illustre tant en largeur (étendue et diversité des

[49] Csíkszentmihályi Mihály, « La créativité : psychologie de la découverte et de l'invention », tr. Claude-Christine Farny. Paris : Robert Laffont, 2006. (Réponses). (ISBN 2-221-10301-7).

connaissances) qu'en profondeur (expertise d'un domaine questionné). Chez les individus, la capacité à innover viendrait du profil au sens génétique de l'individu.

Dans une organisation, la créativité ne se limite pas à une performance individuelle. Bien que des esprits créatifs puissent initier des idées disruptives, c'est souvent la créativité organisationnelle qui les transforme en réalité. Cela nécessite avant tout, une volonté managériale, mais également des processus collaboratifs, des structures qui favorisent l'émergence des idées et une culture qui valorise la prise de risques et l'innovation. Une organisation créative sait canaliser les contributions individuelles tout en favorisant l'intelligence collective.

Selon Amabile (1983), être créatif c'est faire preuve d'idées nouvelles (ou différentes des précédentes) et utiles (disposant de valeur tout en allant dans le sens des objectifs de l'organisation). Si cette génération d'idées nouvelles est un des éléments fondamentaux du processus d'innovation, la capacité de l'organisation à capter ses idées est considérée « *comme élément décisif pour l'entreprise innovatrice* »[50] (Tellier, 2022).

L'encouragement de la créativité en entreprise par la mise en place de « brainstorming » ou de focus groupe par exemple, favorise la créativité. L'émergence d'idées nouvelles vient nourrir les réflexions autour des optimisations et des évolutions « produit ».

Szostak (2022) évoque deux types de créativité : la créativité individuelle, qu'elle définit comme « *la capacité de l'individu à proposer des idées nouvelles »*[51] et la créativité organisationnelle, qui regroupe *« l'ensemble des techniques qui ont pour objet de créer, capter, sélectionner et implémenter des idées* »[52].

- ***Créativité individuelle***

La créativité individuelle est la capacité qu'une personne possède pour générer des idées nouvelles, résoudre des problèmes de manière originale ou produire des œuvres ou des

[50] Tellier, A. (2022). « *L'essentiel du management de l'innovation »,* édition Ellipses., page 105.
[51] Szostak, B. L. *(2021). Management de l'innovation (2e éd., p. 25). Dunod.*
[52] Szostak, B. L. *(2021). Management de l'innovation (2e éd., p. 25). Dunod.*

concepts novateurs. Elle se distingue par ses caractéristiques, ses processus cognitifs et ses conditions de stimulation (Szostak, 2022).

> *« La créativité individuelle est la capacité de l'individu à proposer des idées nouvelles. Cette capacité s'inscrit dans un processus (préparation, illumination, vérification) et peut être évaluée par des tests permettant de comparer les individus »*[53] *(Szostak, 2022).*

❖ ***Créativité organisationnelle***

La créativité organisationnelle peut faire l'objet d'un management structuré au sein de l'entreprise (Szostak, 2022). L'auteure identifie quatre modes de management de la créativité : institutionnel, pragmatique, démocratique et incarné. En s'appuyant sur les travaux d'Amabile, Szostak rappelle que pour être qualifiée de créative, une idée doit non seulement être nouvelle, mais également utile, c'est-à-dire apporter une valeur concrète à l'organisation. La nouveauté peut émerger de l'environnement externe — ce que Szostak qualifie d'hétéromorphisme — ou être générée en interne par l'organisation elle-même. Pour qu'une innovation soit reconnue comme légitime, deux voies principales s'offrent à l'organisation : une voie rhétorique, mobilisant des stratégies discursives pour convaincre, notamment lorsque l'idée provient de l'environnement ; et une voie expérimentale, fondée sur la preuve par l'usage ou les tests, particulièrement pertinente lorsque l'innovation est issue de l'organisation. Enfin, Szostak souligne qu'une gouvernance démocratique, fondée sur l'écoute et la participation des collaborateurs, accroît significativement la capacité de l'organisation à faire émerger des idées nouvelles et pertinentes.

> *« La créativité organisationnelle est l'ensemble des techniques qui ont pour objet de créer, capter, sélectionner et implémenter des idées. Ces techniques sont assurées par les acteurs de l'entreprise présents dans différentes fonctions, telles que le marketing, la R&D, le design, etc. La créativité organisationnelle fonde la*

[53] Szostak, B. L. *(2021). Management de l'innovation (2e éd., p. 25). Dunod.*

capacité dynamique de l'organisation à créer et à capturer des idées nouvelles et utiles ou idées créatives » selon Amabile®. Elle a pour objet la stratégie de créativité qui peut se décliner. par exemple, dans la stratégie de design d'une entreprise » ?[54] (Szostak, 2022).

Il existerait une troisième forme d'innovation émergent de la créativité : la sérendipité. Bien que la sérendipité ne résulte pas directement d'un processus de génération d'idées structuré, elle peut être encouragée par un environnement propice à l'ouverture d'esprit, à l'expérimentation et à l'exploration. En favorisant l'apprentissage par essais-erreurs et le croisement de connaissances, l'organisation augmente ses chances de faire émerger des découvertes inattendues mais utiles — autrement dit, des innovations fortuites mais exploitables.

- ***La sérendipité***

Au-delà de la créativité individuelle et organisationnelle (Szostak, 2022), certains auteurs suggèrent l'existence d'une forme d'innovation émergente : la sérendipité. Cette dernière ne résulte pas d'un processus idéatif structuré, mais d'une découverte fortuite, rendue possible par un environnement favorable à l'exploration. Si elle ne constitue pas à proprement parler une typologie de créativité, la sérendipité repose néanmoins sur des conditions cognitives et organisationnelles proches : curiosité, ouverture d'esprit, capacité à tirer parti de l'inattendu. Dans une perspective managériale, elle peut être stimulée par la mise en place de tests itératifs, de démarches exploratoires ou encore de pratiques transversales favorisant le croisement des savoirs (Denrell, Fang & Winter, 2003). Ainsi, bien qu'imprévisible, la sérendipité peut être cultivée par des dispositifs qui valorisent l'expérimentation, l'apprentissage organisationnel et la tolérance à l'erreur, permettant à l'entreprise de transformer des découvertes accidentelles en innovations exploitables. En effet, la créativité individuelle ne se programme pas. Elle est le fruit du hasard et de l'inattendu, et parfois, elle s'inspire

[54] Szostak, B. L. (2021). *Management de l'innovation* (2e éd., p. 27). Dunod.

d'autres domaines (Tellier, 2022). Dans son ouvrage, Tellier (2022) cite l'exemple du micro-onde[55] (également cité par Michel et Le Nagard, 2019). Spencer (1945) est un ingénieur physicien chez Raytheon. Il travaille sur les radars. En travaillant plus précisément sur le magnétron, il constate que le chocolat qu'il a placé dans l'une de ses poches se met à fondre. Il en déduit que le magnétron diffuse de la chaleur. Pour valider ce qu'il pense être une découverte, il réitère le test avec des grains de maïs qui ne tardent pas à se transformer en pop-corn. Il dépose le brevet du micro-onde la même année. Tellier (2017) évoque la créativité comme issus de la sérendipité au sens défini par Bellenger (2005) à savoir que la sérendipité est la « *capacité, à la suite d'un concours de circonstances particulier, à trouver quelque chose que l'on ne cherchait pas, d'en comprendre l'intérêt et de décider de l'exploiter* ». Nous pourrions citer d'autres exemples traités dans la littérature, sur cette même thématique : le post-it de 3M (devenue une antonomase également) ou la pénicilline évoqué par Michel et Le Nagard (2019) qui précisent qu'« *aucun des chercheurs à leur origine ne s'attendait à les mettre au jour* »[56] (2019). La sérendipité génère quatre formes de résultat selon Swiners (2005) : l'invention (le micro-onde), l'innovation (le post-it ou la pénicilline), la découverte (comme la radioactivité) et la création (au sens culturel ou conceptuel). Chaque résultat dépend d'une ouverture d'esprit et de la capacité à reconnaître le potentiel d'une découverte inattendue. Il convient également d'avoir un environnement favorable pour transformer ces éléments en opportunités. Ainsi, il est possible de créer des cadres favorisant l'émergence d'idées nouvelles (Michel et Le Nagard, 2019). Ces mêmes auteurs prodiguent cinq conseils aux chercheurs et praticiens qui permettraient de favoriser cette sérendipité. Tout d'abord, la curiosité et l'ouverture d'esprit sont fondamentales, car les découvertes inattendues proviennent souvent d'une recherche passionnée et d'une disposition à explorer au-delà des évidences. Ensuite, il est crucial de faire preuve de persévérance tout en acceptant de se remettre en question. La chance se provoque : elle naît de la capacité à ajuster ses objectifs et à expérimenter de nouvelles méthodologies pour dépasser les idées reçues. De plus, encourager la

[55] Tellier, A. (2022). « *L'essentiel du management de l'innovation »,* édition Ellipses., page 105-106.
[56] Michel, G. et Le Nagard, E. (2019) . « *Favoriser la sérendipité pour des recherches plus créatives* ». Décisions Marketing, N° 93(1), 5-9. https://doi.org/10.7193/DM.093.05.09.

multidisciplinarité permet d'élargir les horizons, notamment en créant des espaces de rencontre entre des disciplines variées, ce qui stimule les analogies et ouvre des pistes inédites. Par ailleurs, adopter des stratégies diversifiées dans les recherches bibliographiques, en combinant des outils généralistes et spécialisés, favorise l'émergence d'associations d'idées originales, en particulier au début des recherches. Enfin, il faut savoir être patient : les nouvelles idées prennent du temps à mûrir et à se structurer, ce qui nécessite une vision à moyen et long terme, malgré les contraintes actuelles de production scientifique rapide. Ces éléments conjugués créent un terreau propice aux découvertes par sérendipité (Michel et Le Nagard, 2019).

Les démarches de créativité, si elles sont intéressantes car elles mettent en évidence des améliorations pouvant s'inscrire dans les organisations, peuvent paraître, selon certains auteurs, limitantes dans le cas des processus d'exploration (Géral et Rosier, 2008). Il est complexe au sein d'une organisation de s'extraire des usages classiques pour repenser et projeter un nouvel usage sur un nouveau marché. Géral et Rosier parlent de « vision de l'usage prisonnière de l'activité des utilisateurs »[57].

c. Innovation et marque antonomase : un lien fort

Les innovations de rupture sont souvent nées d'idées simples, partagées et rapides à mettre en œuvre (Lucidarme, 2013). Elles sont d'autant plus créatives lorsqu'elles sont utiles (Tarde, 1890 ; Amabile, 1983 ; Szostak, 2022).

Les marques antonomases, et notamment lorsque l'organisation qui les possèdent restent dominantes sur son marché, parce qu'elles tirent leur force d'une idée géniale fondatrice — souvent à l'origine d'une transformation radicale d'usage ou de marché — ont tendance à s'inscrire dans une logique d'exploitation plutôt que d'exploration (March, 1991). La reconnaissance du nom comme référent générique dans le langage courant traduit un

[57] Garel, G. & Rosier, R. (2008). Régimes d'innovation et exploration. *Revue française de gestion*, 187, 127-144. https://doi.org/10.3166/rfg.187.127-144?? page 135.

avantage cognitif et symbolique puissant (Keller, 1993), consolidé par les attributs du pionnier : notoriété précoce, effet de primauté (Santos & Eisenhardt, 2009), capital de marque profondément ancré dans les usages (Adami, 2014). Ces marques s'efforcent alors de pérenniser cet avantage initial en mettant en place des barrières à l'entrée (Porter, 1980 ; Barney, 1991), qu'elles soient juridiques, technologiques ou réputationnelles, afin de protéger leur position dominante. Ce faisant, elles privilégient souvent l'optimisation de leur modèle existant — exploitation des routines, renforcement de la marque, sécurisation des parts de marché — au détriment d'une dynamique exploratoire plus risquée. Le statut même d'antonomase, s'il consacre un succès éclatant, peut ainsi contenir une forme d'inertie stratégique (Leonard-Barton, 1992), où l'innovation devient défensive plutôt que disruptive, rendant plus complexe la remise en question des acquis au profit de nouvelles opportunités. Cette tendance rejoint l'idée avancée par Crozier (1979), selon laquelle « la réussite porte en elle les charmes d'un immobilisme narcissique évident ».

Une tendance naturelle à l'exploitation

Lorsqu'elle performe, l'organisation aura tendance à maintenir son activité traditionnelle au détriment des activités d'exploration (Garcia et al., 2003).

Voderba (1996) met en évidence un lien entre hypercompétitivité du marché et innovation. Lorsque l'organisation évolue dans un environnement peu compétitif, elle favorisera les innovations de soutien, tandis que lorsque l'environnement est hyper compétitif, elle mènera davantage d'exploration. Lucidarme (2013) modère les propos de Volberda. Selon Lucidarme, dans un environnement concurrentiel, les entreprises ont une forte tendance à développer des innovations incrémentales, concurrence et compétition agissant comme moteur à l'innovation.

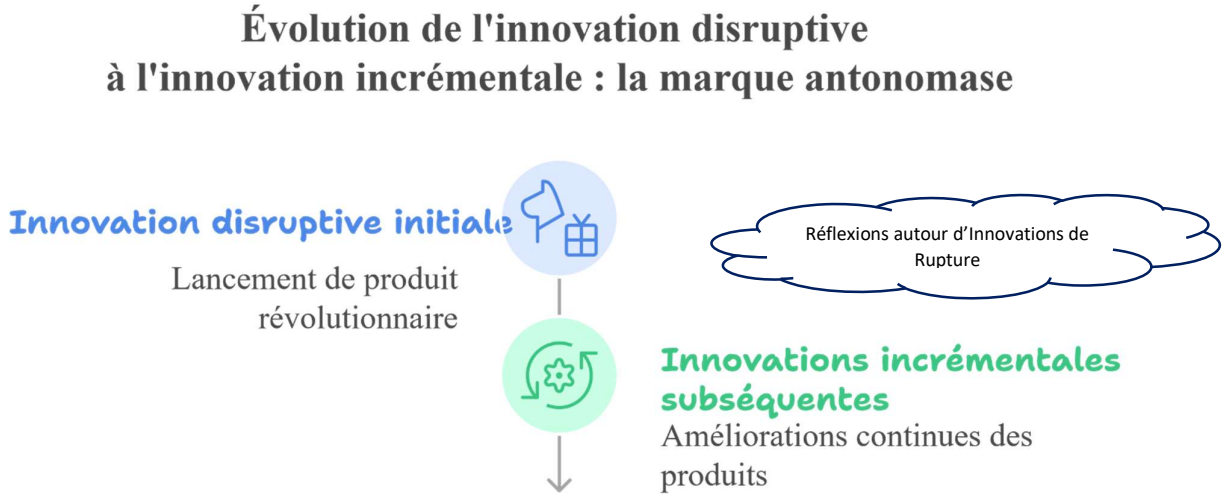


Figure 15 / Parcours d'un produit né d'une innovation majeure au sein d'une organisation dont la marque est antonomase

Les organisations disposant à l'origine d'un produit issu d'une innovation forte prennent des risques, dès lors qu'elles se focalisent sur l'exploitation unique de cette innovation. Elles ressentent souvent un sentiment d'invulnérabilité et font preuve de myopie stratégique. Selon plusieurs auteurs (ex : March, 1991 ; Volberda, 1996), le maintien d'un contact régulier avec le marché apparaît comme un levier essentiel pour garantir l'adaptation des organisations aux évolutions environnementales. Ce lien permanent leur permet de prévenir le risque de myopie stratégique et de conserver leur capacité d'innovation. En cristallisant leurs offres et leurs modes de fonctionnement historiques (management, process, capacité d'innovation), elles peuvent opérer involontairement un écartement besoin / offre en suivant une trajectoire unique et non adaptée. C'est le cas d'entreprises telles que Kodak, Xerox…. Ainsi, il est indispensable à la survie d'une organisation de maintenir un contact régulier avec son marché afin de rester ouvert et à l'écoute des besoins de son environnement.

❖ **Point de vigilance**

La spirale du déclin désigne le processus par lequel une organisation, forte de son succès passé, développe une rigidité stratégique et une myopie face aux évolutions de son

environnement. Selon Wirtz (1993), Sutton (1990) et Masuch (1985), le succès engendre souvent une surconfiance qui limite la capacité d'adaptation et renforce les pratiques existantes, même lorsque celles-ci deviennent inadaptées. Cette dynamique crée un cercle vicieux : les signaux de changement sont ignorés, les décisions restent ancrées dans des schémas anciens, et l'écart avec le marché s'accentue progressivement. À terme, cette inertie stratégique expose l'organisation à une perte de performance, puis à un déclin difficile à enrayer. Comprendre la spirale du déclin est essentiel pour inciter les organisations à maintenir un état d'alerte stratégique permanent et à favoriser la remise en question continue de leurs modèles.

Dimension	Exploration	Exploitation
Définition / posture	Créer le marché en répondant à un besoin réel mais non exprimé (Lucidarme, 2013). Opportuniste. Recherche de pistes nouvelles.	Améliorer l'offre existante en répondant à un besoin exprimé ou à un problème posé (Lucidarme, 2013). Planifiable.
Temporalité	Moyen / long terme (March). Approche tournée vers l'avenir.	Court terme (March). Réponse immédiate aux besoins ou à un problème exprimé (quête de l'amélioration).
Ressources		Utilise et optimise les ressources en place
Lien au core business	Élargissement ou transformation des activités du core business.	Exploitation et optimisation des activités du core business. Amélioration de l'existant
Nature de l'innovation	Disruptive, change les usages. Innovation collaborative, benchmark, ouverture externe. Avantage du pionnier.	Incrémentale, perfectionnement de l'existant. Renouvellement des processus clés (marketing, production).
Rôle de la R&D	R&D centralisée ou ambidextre favorisant la variété (Chanal & Mothe, 2005). Mais débat : la mission de la R&D est-elle vraiment d'explorer ? (Le Masson et al., 2006).	R&D rapprochée des opérations pour optimiser délais et adéquation au marché (axe rapidité – Chanal & Mothe, 2005).
Stratégie	Exploration dicte la stratégie. Vise à créer de nouveaux besoins et marchés.	Exploitation dictée par la stratégie. Maintien d'une présence sur les marchés existants.
Avantage concurrentiel	Création de nouveaux besoins ou usage, peut changer le design dominant, développement de nouveaux marchés. L'inventeur peut devenir innovateur.	Génération de "cash", capitalisation sur les activités rentables pour financer d'autres projets.
Risque	Risque accru inhérent à l'incertitude et aux investissements long terme.	Risque de myopie stratégique, sentiment d'invulnérabilité (Paradoxe d'Icare, Miller, 2003), écart entre offre et besoin. Peut affaiblir les capacités d'adaptation (Charue Duboc, 2005).
Environnement	Adapté aux environnements incertains ou en transformation.	S'appuie sur un environnement stable pour être efficace.

Tableau 6 : Tableau reprenant les biais

En synthèse

Pour les marques antonomases, les innovations d'exploitation permettent aux organisations de maintenir une demande et de légitimer leur marché car souvent, elles sont en charge de porter l'univers qu'elles représentent. Ainsi, ces innovations de soutien permettent de se prémunir contre l'arrivée d'autres solutions, qui disrupteraient à leur tour le marché. Elles doivent mener une veille active et rester en constante communication avec les besoins de leurs parties prenantes primaires comme secondaires (clients, mais aussi distributeurs, fournisseurs, législateurs, …).

« Exploitative efforts help transformation knowledge into commercial ends, but without exploration a firm's stock of knowledge will Wane… likewise, exploratory efforts help continuously renew And expand a firm's knowledge base, but without exploitation may not be utilized fully » Andriopoulos et Lewis (2009).

Quelle que soit l'approche, pour renforcer les possibilités et l'esprit de nouveauté, il arrive que les organisations fassent appel à des ressources externes. Lorsqu'il s'agit d'intégrer de nouveaux collaborateurs, il est nécessaire de porter attention à la durée pendant laquelle les nouveaux collaborateurs peuvent contribuer activement à l'apport de nouvelles solutions, avant que la culture interne vienne éroder le phénomène « exploration ». De nombreuses organisations qui nourrissent l'idée qu'il est nécessaire d'intégrer les nouveaux collaborateurs, viennent réduire cet esprit « explorateur » pour rapidement en faire des « exploitateurs », ce qui s'avère néfaste pour l'exploration d'idées ou de trajectoire nouvelle. Une des solutions retenues par les managers serait de ralentir la phase d'intégration.

Synthèse Chapitre 2

Comme l'ont démontré de nombreux auteurs, les organisations n'évoluent pas seules sur un marché, mais dans un environnement en constante mutation. La légitimité de l'organisation inclut donc l'intégration de la notion d'acceptabilité de celle-ci (Lawrence & Lorsch, 1967 ; Hannan & Freeman, 1977 ; Suchman, 1995), mais surtout de ses normes et de ses pratiques dans son environnement. Ces environnements contraignent les organisations en exerçant sur elles de nombreuses pressions. L'entreprise contemporaine ne doit plus seulement être légitime sur un marché mais elle doit l'être au sein de la société dans sa globalité (Gasmi, 2021). Cette société contemporaine est en attente d'intégration de notions telles que les valeurs, la responsabilité, la durabilité. Par conséquent, les organisations qui se veulent pérennes adoptent de manière proactive des démarches RSE. Ces démarches, par les éléments induits, viennent conférer des attributs intangibles à un produit ou à un service qui peut être source d'avantages concurrentiels ou d'éléments de différentiation (Wessel et Christansen, 2014). Selon Gasmi, le centre de gravité des attributs d'un produit évolue d'éléments strictement tangibles (caractéristiques produits, marchés) à des caractéristiques désormais intangibles (image, action sociétale, prise en compte environnementale). Lorsque les externalités sont réduites ou positives, l'entreprise partage ces valeurs avec ses parties prenantes, créant des relations privilégiées et de confiance. Il s'agit de créer de la valeur partagée.

Afin de limiter l'entrée de nouveaux acteurs, les organisations mettent en place des barrières à l'entrée, permettant d'assurer un maintien de leurs positions sur le marché. Néanmoins, dans le cas où les marchés seraient concurrentiels, afin de rester légitimes et compétitives, les organisations sont invitées à renforcer leur proposition de valeur pour la rendre la plus unique et la plus différenciante possible.

Les organisations en innovant et en introduisant des éléments nouveaux, co construisent leur environnement. Cela permet à l'entreprise de s'approprier une partie de la valeur créée (Gay et Szostak, 2022).

L'ambidextrie organisationnelle désigne la capacité d'une organisation à concilier deux dynamiques stratégiques a priori opposées : l'exploitation des ressources et compétences existantes pour maximiser l'efficacité, et l'exploration de nouvelles opportunités pour assurer l'innovation et l'adaptation future. Ce concept a été théorisé notamment par March (1991), puis approfondi par Tushman et O'Reilly (1996), qui soulignent que les organisations pérennes sont celles qui parviennent à équilibrer ces deux logiques.

L'exploitation repose sur l'optimisation des savoir-faire actuels, l'amélioration continue des processus et la recherche de rendements accrus. Elle est essentielle pour la rentabilité à court terme.
À l'inverse, l'exploration consiste à expérimenter, à développer des connaissances nouvelles, à tester des innovations radicales et à pénétrer de nouveaux marchés. Elle est vitale pour assurer la survie à long terme dans un environnement incertain et en constante évolution.

L'ambidextrie peut être structurée de plusieurs façons : certaines organisations séparent physiquement les unités chargées de l'exploration et celles chargées de l'exploitation (ambidextrie structurelle), tandis que d'autres favorisent la capacité de leurs collaborateurs ou de leurs équipes à alterner entre ces deux logiques au sein d'une même structure (ambidextrie contextuelle).

Enfin, maîtriser l'ambidextrie est un enjeu critique pour les organisations confrontées à des marchés dynamiques, car elle permet d'éviter les deux risques majeurs : la myopie d'exploitation (surexploitation du modèle existant sans innovation) et la dispersion exploratoire (recherche permanente sans rentabilité).

Synthèse Première Partie

Les marques antonomases :

entre innovation de rupture, vigilance stratégique, exploitation

et adaptation permanente

La majorité des marques dont le produit est devenu antonomase sont issues d'une innovation de rupture. Ces innovations disruptives, comme le souligne Tarde (1890), répondent à un besoin disposant d'un caractère « utile » : elles ne sont pas de simples propositions créatives, mais apportent une réponse effective à une attente, souvent latente ou mal formulée, de la part du marché. Par leur capacité à introduire une solution nouvelle sur un territoire économique vierge, ces organisations participent activement à la création même de leur marché (Millier, 2003). Elles ne se contentent pas d'exploiter un espace économique existant : elles le façonnent (Millier, 2003 ; Santos et Eisenhardt, 2009), en imposant des normes d'usage (Adami, 2014 ; Heilbrunn, 2017), des repères symboliques et en fixant des standards cognitifs qui seront repris (Kahneman et Tversky, 1974 ; Park et al., 2010), imités ou contestés par d'autres acteurs.

Dans ce processus, ces organisations acquièrent rapidement une position de leader incontesté, se forgeant une image de référence qui leur confère un avantage concurrentiel majeur. Le produit ou service qu'elles proposent devient alors le symbole même de la catégorie (Adami, 2014 ; Heilbrunn, 2017) : il dépasse son statut fonctionnel pour incarner l'ensemble du besoin auquel il répond. Ce phénomène est au cœur du mécanisme d'antonomasie, par lequel une marque devient un nom commun dans le langage courant (Laurent, 2010 ; Martin, 2010, Petit, 2006 ; Santos et Eisenhardt, 2009).

Cependant, si l'innovation de rupture permet d'atteindre ce statut d'exception, elle n'est pas suffisante pour garantir la pérennité de l'organisation. Le maintien de cette position dominante repose sur la capacité à cultiver ses avantages pionniers (Porter, 1980, Lieberman & Montgomery, 1988 ; MacMillan, 1983 ; Barthélemy, 1998) et à développer continuellement des innovations incrémentales. Ces dernières permettent aux marques antonomases d'actualiser leur offre, de répondre aux évolutions des attentes consommateurs et de solidifier

les barrières à l'entrée en rendant l'accès au marché plus difficile pour d'éventuels nouveaux entrants. En assurant une évolution constante, ces innovations incrémentales renforcent la légitimité acquise et ancrent durablement la marque dans l'imaginaire collectif.

Néanmoins, même une marque antonomase n'est pas à l'abri d'être confrontée à des changements de paradigmes. Les codes de consommation, les usages sociaux, les attentes éthiques ou environnementales évoluent sans cesse. Une position dominante aujourd'hui ne garantit pas la pertinence demain. Dès lors, maintenir une veille permanente apparaît comme une exigence incontournable (Porter, 1980). Cette vigilance doit porter à la fois sur les clients directs, mais également sur les usagers intermédiaires (notamment dans les cas de ventes indirectes ou de ventes en cascade), ainsi que sur l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème (Nohman & Nohman, 2015).

D'un point de vue managérial, les marques antonomases doivent structurer des dispositifs de remontée d'informations, d'écoute active et d'analyse des signaux faibles du marché (Osono et al., 2008). Elles doivent anticiper les mutations sociétales, telles que les nouvelles valeurs de consommation (responsabilité sociale, écologie, quête de sens, personnalisation) et intégrer dans leurs réflexions stratégiques des paramètres liés aux évolutions réglementaires, technologiques ou culturelles. Ces dynamiques peuvent les conduire à repositionner leur offre, à adopter de nouvelles pratiques commerciales ou, dans certains cas, à engager des actions de lobbying afin de défendre ou d'influencer les cadres réglementaires impactant leur secteur d'activité (par exemple, les cas Buitoni ou Nike).

En outre, les organisations sont régulièrement confrontées à des crises médiatiques, économiques ou éthiques, nécessitant une adaptation rapide de leurs éléments de langage, de leur communication et parfois de leur positionnement stratégique. La gestion proactive de la réputation et l'agilité dans la communication deviennent alors des compétences clés pour préserver la valeur de l'antonomase.

À un niveau plus stratégique, ces organisations doivent piloter ce que l'on peut qualifier de stratégie hybride : combiner habilement exploitation des acquis et exploration des opportunités nouvelles (Duncan, 1976 ; March, 1991 ; Romanelli & Tushman, 1994 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Gupta et al, 2006 ; O'Reilly et Tushman, 2004 ; Burgleman et Grove, 2007 ; Ben Mahmoud Jouini, Bloch et Mignon, 2010. Les bénéfices financiers générés par

l'exploitation des produits historiques fournissent la trésorerie nécessaire aux investissements d'exploration, permettant à l'organisation d'innover sans mettre en péril sa stabilité financière (Eisenhardt, 1998 ; Martin 2000). Cette approche optimise également les effets d'apprentissage et d'expérience, en capitalisant sur les savoir-faire accumulés tout en s'ouvrant à de nouveaux territoires d'innovation.

En parallèle, pour se prémunir contre l'arrivée de nouveaux concurrents désireux de s'emparer d'une part de leur marché, les marques antonomases mettent en place des barrières à l'entrée multiples : brevets, protections juridiques, domination psychologique de la catégorie produit, verrouillage des canaux de distribution, préemption de ressources critiques (comme les fournisseurs stratégiques ou les points de vente). Ces barrières forment un rempart efficace, mais elles doivent être renouvelées et adaptées en permanence, car un avantage concurrentiel statique est par définition vulnérable (Porter, 1980, Lieberman & Montgomery, 1988 ; MacMillan, 1983 ; Barthélemy, 1998).

Toutefois, la mise en place de barrières ne saurait suffire. Le maintien de la domination passe par l'innovation continue. L'innovation permet non seulement de consolider la position acquise, mais aussi d'éviter que la solution initiale — aussi emblématique soit-elle — ne soit dépassée par de nouvelles offres disruptives. Ce dynamisme d'innovation protège l'organisation contre la myopie managériale, ce biais cognitif qui consiste à croire que les recettes du succès d'hier seront éternellement valables (Wirtz, 1993 ; Sutton, 1990 ; Masuch,1985). L'histoire de nombreuses entreprises (Kodak, Nokia, Blackberry) illustre combien la confiance excessive dans un modèle établi peut conduire au déclin brutal.

Enfin, dans cette dynamique complexe, les organisations doivent rechercher en permanence un équilibre subtil entre exploration et exploitation (March, 1991 ; Burgelman & Grove, 2007 ; Tushman & O'Reilly, 1996). L'exploration vise à identifier de nouveaux marchés, de nouveaux usages ou de nouvelles technologies ; l'exploitation, quant à elle, optimise les ressources et les produits existants pour en tirer le meilleur rendement. Cet équilibre est d'autant plus difficile à atteindre que les logiques, les cultures et les temporalités associées à chacune de ces activités sont différentes. Néanmoins, les organisations capables de naviguer entre ces deux logiques réussissent mieux à se renouveler sans compromettre leur stabilité financière ni leur image de marque (March, 1991).

Seconde Partie

Approche empirique par l'analyse d'un cas en profondeur : VELUX®

La première partie de cette thèse sont concentrées sur les concepts fondateurs de notre réflexion.

Nous avons exposé avec précision ce qu'est une marque antonomase, en rappelant les bénéfices pionniers dont certaines ont pu bénéficier lors de leur introduction sur le marché. Nous avons ensuite exploré la marque antonomase et ses avantages concurrentiels rappelant l'importance identitaire. Nous avons lié ces éléments à la pérennité des marques antonomases. Nous avons ensuite établi un focus sur l'innovation et la capacité des marques antonomases à exploiter l'innovation d'origine, souvent radicale. Nous avons évoqué la nécessaire exploration de nouvelles pistes.

Dans cette seconde partie, nous mènerons une observation approfondie du cas VELUX. Nous détaillerons nos choix méthodologiques, axés sur une approche qualitative, ainsi que notre démarche et la stratégie que nous avons mise en œuvre, dans l'objectif d'avoir des données précises, analysables et viables. Le chapitre 4 sera consacré à la présentation de notre terrain de recherche.

Chapitre 3

Epistémologie & Méthodologie de la recherche

Une recherche est le fruit d'un processus de recherche. Elle n'aboutit à des résultats viables qu'à partir du moment où le chercheur est en mesure de justifier les éléments qu'il aura mis en œuvre au cours de son cheminement (processus). Parmi ces éléments, nous incluons le design de la recherche, mais également l'identification des biais et des limites.

Dans ce chapitre, nous allons présenter de manière approfondie notre méthodologie de recherche. De nombreux auteurs (Royer et Zarlowski, 2014 ; Yin, 2012 ; Miles et Huberman, 2003) soulignent l'importance pour le chercheur de clarifier explicitement le « design » de sa recherche. Dans cette optique, nous avons opté pour une approche longitudinale afin d'analyser, sur une période étendue (6 ans et 11 mois), les processus stratégiques liés à la pérennité organisationnelle. Cette partie détaillera tout d'abord notre positionnement épistémologique, avant de présenter notre approche qualitative. Ce chapitre abordera ensuite de manière concrète les outils et les protocoles de collecte, de traitement et d'analyse des données.

Cet état des lieux nous permettra d'établir la validité de cette recherche en exposant les critères retenus pour évaluer la rigueur de cette recherche.

« *Avant d'être un résultat, la connaissance est un processus de construction de la connaissance* », (Piaget, 1967).

En premier lieu, une revue de littérature nous a permis de nous familiariser avec les concepts que nous mettons en avant dans le cadre de cette recherche.

Une démarche de recherche s'appuie sur des outils méthodologiques permettant de construire une stratégie de recherche. En sciences sociales, deux approches se côtoient : une approche quantitative et une approche qualitative (Ahrne & Svensson, 2011). Dans le cadre de cette étude, nous avons favorisé, l'approche qualitative.

Nous nous sommes intéressés particulièrement aux acteurs que nous plaçons au centre de notre dispositif de recherche. Nous nous sommes concentrés sur leurs perceptions, subjectives et au sens qu'ils donnent aux éléments qui les entourent et aux actes qu'ils accomplissent.

Le chercheur s'organise autour de processus, conduisant à une collecte puis une analyse des données collectées. Notre processus de recherche s'articule autour d'un recueil de données, d'un codage précis, d'une sélection, de stratification / priorisation des éléments recueillis, d'une organisation par thématique, de classement et d'archivage. Viennent ensuite les phases d'interprétation, d'analyse et de triangulation. Nous effectuons de nombreux allers-retours entre notre matériau et la littérature.

Une recherche n'est pas sans limites. Pour pouvoir apporter une réponse à ses propositions de démarrage, un chercheur doit être en capacité de cadrer précisément son objet. Il adopte dans ce cadre puis dans ses choix méthodologiques et ses méthodes d'analyse, une posture. Cette posture, dite « posture épistémologique », accompagne le travail du chercheur.

Cette posture oriente également la trajectoire et les outils mis en œuvre par le chercheur pour explorer son sujet.

Enfin, une recherche n'est pas exempte de biais. Il est important d'être en capacité de les identifier, afin de tenter de mettre en place, lorsque cela s'avère possible, des remparts permettant d'avoir une validité maximale de ses travaux.

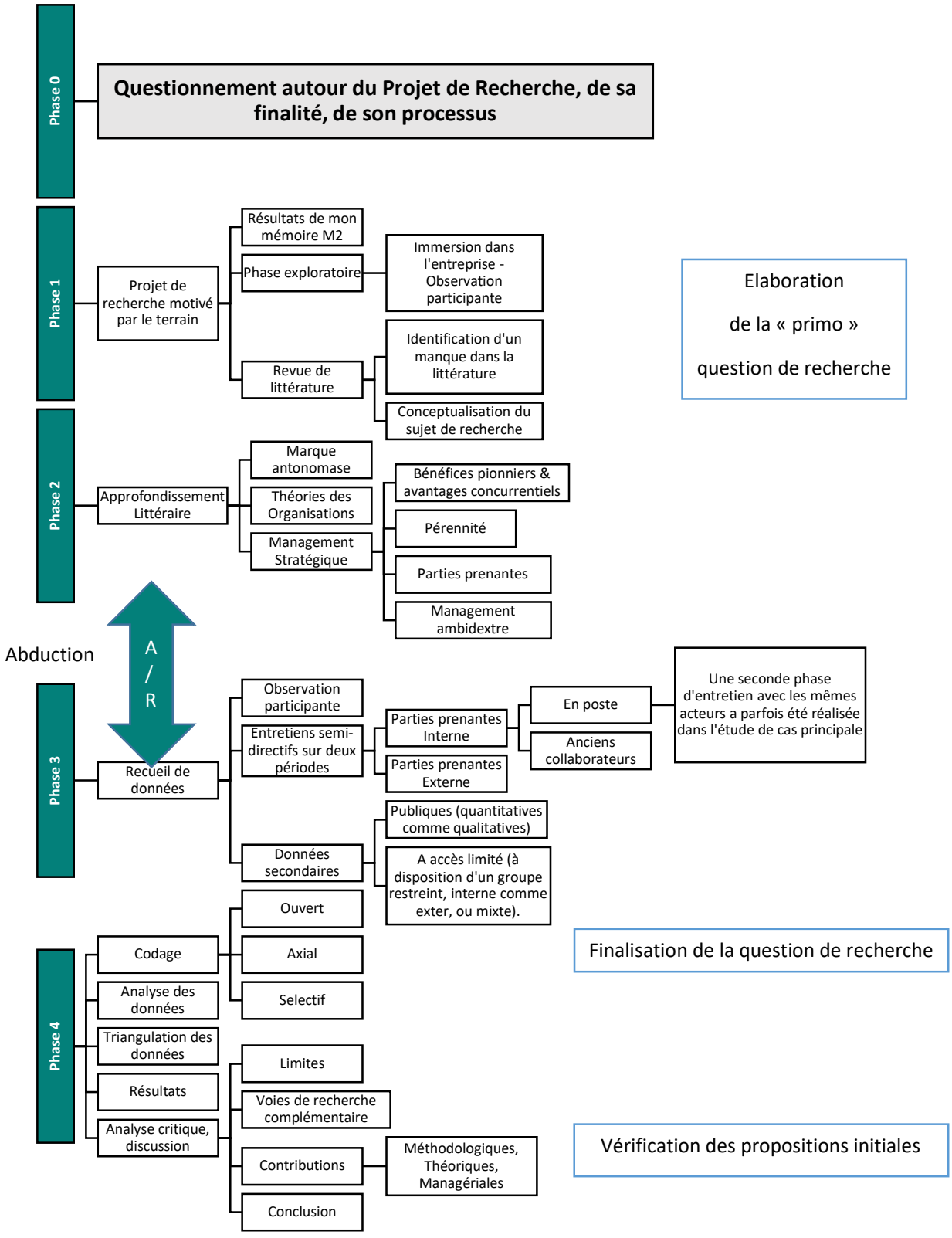


Schéma 1 / Design de la recherche déployée par la doctorante.

Section 1

Une approche constructiviste

L'épistémologie, au sens de Piaget (1967), se définit « *en première approximation comme l'étude de la constitution des connaissances valables* »[58] (discipline qui fait de son objet ou de son projet des discours (logos) sur la connaissance (épistémè). D'après Cohen (1996), l'épistémologie correspond à un simple retour critique de la connaissance sur elle-même, sur son objet, sur ses conditions de formation et de légitimité ; elle est définie comme la philosophie de la connaissance, la théorie des sciences ou encore comme la théorie de la connaissance.

Avant d'être un résultat, la connaissance est un processus de construction de la connaissance (Piaget, 1967).

1. Au démarrage, quelques interrogations fondamentales

Lorsque nous entamons une démarche de recherche en sciences de gestion, nous faisons face à différentes interrogations.

Pour nous accompagner dans nos réflexions, nous nous questionnons en premier lieu sur trois éléments fondamentaux mis en évidence par Le Moigne (1995) :

- le projet de recherche (ce que nous étudions),
- sa finalité (quelle est l'utilité de cette recherche ?),
- la démarche (quelles stratégies et quels processus allons-nous mettre en place ?).

Nous pourrions résumer ces éléments par le quoi ? le pourquoi ? le comment ? tels qu'avancé par Le Moigne (1995).

« Et, quoi qu'on en dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas

[58] Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique* (Encyclopédie de la Pléiade). Gallimard.

eu de question, il ne peut y avoir de connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit » [Bachelard, 1938, p. 14].[59]

a. Projet de recherche

A l'instar de Le Moigne (1995), nous préférons l'usage du mot « projet » là où nous aurions pu employer le terme « objet ». Selon Le Moigne (1995), en sciences de gestion et dans le cadre d'une posture que nous souhaitons constructiviste, le terme « projet » est mieux approprié, puisque l'objectif de la recherche est de découvrir et de comprendre des phénomènes plus que de les expliquer. Nous allons consacrer une partie de cette section à illustrer la différence entre l'explication et la compréhension, deux notions traditionnellement opposées.

❖ ***Opposition entre explication et compréhension***

Explication et compréhension sont deux approches qui sont traditionnellement confrontées. En science applicative, *expliquer* conduit à traduire un phénomène en loi universelle. Les sciences interprétatives proposent « *un scénario interprétatif basé sur l'identification au semblable et invoquant des intentions, des raisons* » (Soler, 2000, cité par Thiétart, 2017).

L'interprétativisme adopte une démarche plus compréhensive qu'explicative visant une connaissance idiographique (Lincoln et Guba, 1985) sans volonté d'engendrer des lois universelles.

Partant du principe que cette recherche est dictée par une volonté de comprendre plus que d'expliquer et de créer des lois universelles, notre approche sera compréhensive et notre posture sera constructiviste. Le constructivisme a pour visée de comprendre « c*omment et pourquoi les individus pensent, agissent et interagissent, dans un contexte ou dans une*

[59] BACHELARD G. [1938], La Formation de l'esprit scientifique, Vrin. – [1934], Le Nouvel Esprit scientifique », PUF, cité par Le Moigne dans son article « POURQUOI JE SUIS UN CONSTRUCTIVISTE NON REPENTANT », par 205.

situation donnée. Pour comprendre, il est nécessaire de « voir » au sens propre, d'être en situation » (Dumez, 1948, p 48).

Notre projet de recherche consiste à comprendre comment les marques antonomases se sont construites, en mettant en évidence les dynamiques de management et de pilotage favorisant la pérennité de ces marques, tels que la mise en place de barrières à l'entrée, le management des parties prenantes et la stratégie d'innovation.

Nous étudierons de façon idiographique le cas de l'entreprise VELUX.

b. Finalité et utilité de notre projet

L'une des motivations du chercheur, particulièrement en sciences de gestion, est d'apporter un éclairage sur un champ spécifique, que nous avons précédemment défini comme notre projet. Nous nous posons donc la question du « *à quoi cela sert-il ?* » (notre projet) et du « *pour qui ?* ».

Dans notre cas, nous nous situons dans un champ évolutif, au sein duquel nous étudions à la fois les actions du passé, mais également celles que nous observons qui s'inscrivent dans le présent, il s'agit de la « *science of design* » (Simon, 1969). La recherche en sciences de gestion peut avoir comme objectifs d'apporter des propositions (Dubois, Darmin et Derbaix, 1992 ; Martinet, 1990).

Par conséquent et légitimement, le chercheur cherche à justifier de l'utilité de sa recherche. A la notion de finalité qui nous semble manquer de relief, nous ajoutons la notion de pertinence. En nous appuyant sur les travaux de Barthelemy (2013), nous postulons qu'en sciences de gestion, une recherche est pertinente si elle présente trois conditions, non exclusives. La pertinence peut prendre trois formes : être instrumentale, conceptuelle ou symbolique.

- La pertinence instrumentale renvoie au lien direct entre la recherche et l'amélioration de la pratique managériale. Une recherche est qualifiée de « pertinente » si elle présente des axes d'amélioration de la pratique, si elle est utilisable par les praticiens,

si elle met en évidence des leviers actionnables employables dans le cadre de prise de décision, si elle présente des méthodes ou des outils de gestions efficaces.

- ❖ La pertinence conceptuelle évoque le fait que la recherche doit permettre une meilleure compréhension de l'environnement.
- ❖ La pertinence symbolique légitime certaines pratiques managériales.

Nous ambitionnons d'offrir aux praticiens des axes d'amélioration. Notre étude s'adresse donc en premier lieu aux dirigeants des organisations dont la marque est présumée être antonomase. Nous souhaitons, que ce soient par des croisements littéraires originaux ou par une observation terrain approfondie, éclairer la connaissance de ces marques singulières.

La finalité de notre projet est d'accroître la connaissance académique sur le phénomène de l'antonomasie d'une marque, tout en apportant des éléments concrets et des pistes de réflexion à destination des managers exerçant au sein d'une organisation possédant une marque antonomase.

2. Mécanisme de construction de la connaissance dans l'approche « Constructiviste »
    a. Objectifs de connaissance et implications pour la recherche en sciences de gestion

Avec une approche orientée vers la construction de la connaissance, le chercheur s'engage dans une démarche de compréhension d'un phénomène existant et non sur une démarche de prédiction d'un phénomène.

Cette recherche a pour visée principale de comprendre le processus de construction d'une marque antonomase et de mettre en évidence d'éventuels facteurs lui ayant permis de se développer et de se pérenniser. Il s'agit bien là d'une connaissance contextualisée issue d'une analyse phénoménologique (Banhaddouch et El Fathaoui, 2022) où le sujet et l'objet sont dépendants (Guba et Lincoln, 1989 ; Koenig, 1994).

Si notre volonté première ne tient pas à la création de lois universelles ou de lois généralisatrices, elle n'exclut pas que notre recherche ait pour volonté de créer de la

connaissance (Geertz, 1973), réplicable dans des contextes précis et contrôlés (Passeron, 1991).

La connaissance produite à partir de cette recherche permettra de manière élargie d'enrichir les études empiriques relatives à la pérennité des organisations. Elle intéressera par conséquent, en complément des dirigeants des organisations précitées, les dirigeants au sens plus large. Elle apportera des études complémentaires servant l'enseignement du concept de pérennité organisationnelle, remplissant la fonction de prolongement ou de confirmation d'études existantes (notamment les études réalisées par Mignon sur la pérennité).

Nous n'avons pas pour volonté de tendre vers une généralisation de nos résultats, mais simplement à donner des pistes concrètes de réflexion, accompagnant à la fois les praticiens dans le déploiement de leurs stratégies et les académiciens dans la compréhension d'un phénomène.

Notre projet de recherche défini et justifié, nous nous interrogeons ensuite sur les voies à emprunter pour explorer la question et comprendre le phénomène. A la lumière de notre projet de recherche et de notre posture, nous optons pour une approche idiographique dont la teneur sera l'étude en profondeur d'un cas singulier (Geertz, 1973). Notre méthodologie inclura donc une phase de description extrêmement détaillée.

Nous nous attacherons à décrire de façon précise notre méthodologie dans cette seconde partie.

b. <u>Mise en évidence de biais de recherche</u>

Nulle recherche n'est exempte de biais. Il nous semble important de les identifier rapidement, afin d'être en mesure de mettre en place une stratégie de rempart.

Voici quelques biais que nous avons identifiés :

- ***Neutralité vacillante ou biais de subjectivité*** : en recherche, il n'existe de véritable neutralité, d'autant plus lorsque le chercheur est engagé dans une observation participante (Bachelard, 1987), qu'elle soit interventionniste et influe volontairement sur la réalité, ou non interventionniste (Hatchuel & Molet, 1986 ; David, 1999).

- ***Biais de réflexivité*** : sur une des parties de l'organisation (en l'occurrence la prescription), nous faisons face à un biais de réflexivité. En effet, notre poste de responsable de la prescription nationale nous conduit inconsciemment à intéragir avec une infime partie de notre objet en participant à la co-construction du savoir (David, 1999 ; Le Moigne, 2007).

- ***Effet de position et de disposition :*** De par notre positionnement au sein de l'organisation et de par notre expérience de praticienne (effet de disposition), nous avons conscience que notre point de vue est orienté. Ces deux biais, mis en évidence par Boudon (1986), nous invitent à nous interroger régulièrement sur la neutralité de notre posture lors des entretiens. Dans le cadre de nos recherches au sein de l'organisation VELUX, à laquelle nous sommes directement intégrés, nous rappelons systématiquement aux répondants que nous n'avons pas de connaissance préalable des sujets abordés, afin de les encourager à expliciter pleinement leurs propos. Nous avons conscience que certains éléments peuvent nous sembler prédominants, car influencés par nos propres objectifs et réalisations au sein de l'organisation, eux-mêmes nourris par notre démarche de recherche.

Ainsi, tout en étant attentive à ces biais, nous reconnaissons que nos réflexions demeurent interprétatives d'une réalité perçue. L'expression posée par Pavy (2002)[60] dans un autre contexte se justifie dans le cadre de notre recherche, *« nous décidons de manière rationnelle mais dans un contexte chargé de contrainte* ». Nous précisions que notre rationalité, si elle est motivée par une volonté, reste limitée à notre perception et à nos interprétations. Ainsi, en identifiant ces contraintes, nous mesurons nos propos et tentons de nous appuyer avec précision et priorité sur des éléments factuels, afin de renforcer la validité de notre recherche.

Nous avons conscience dans la conduite de nos entretiens du fait que certains acteurs peuvent ne pas souhaiter nous livrer des informations, du fait d'une relation

[60]Pavy, G. (2002). *La logique de l'informel : À la découverte des jeux de pouvoir dans l'entreprise* (p. 43). Éditions d'Organisation.

(hiérarchique, transverse ou stratégique) contraignant la liberté d'expression. Pour rassurer nos interlocuteurs, nous insistons sur le caractère confidentiel. Malgré tout, ce biais est à considérer. Le Flanchec (2011) nous met en garde sur le fait que « *le discours de l'acteur est marqué par la relation sociale qu'il entretient avec celui à qui il parle. De plus l'individu peut avoir de multiples raisons de cacher certaines de ses motivations réelles* » [61].

- ***Dissonance cognitive*** : le chercheur peut être tenté d'écarter une information qui viendrait contredire ou remettre en cause ses propres propositions ou hypothèses de départ. En prenant conscience de ce biais, nous pouvons ainsi neutraliser plus facilement notre point de vue. La réflexion que nous avons menée sur la rationalité limitée nous conduit à penser que chaque répondant dispose de sa propre « *rationalité limitée* » (Simon, 1957). Ainsi, nous décidons de démultiplier les entretiens en adoptant des angles multiples et des niveaux hiérarchiques différents afin d'être en capacité d'obtenir une vision qui soit la plus large possible de l'organisation. Cette prise de conscience nous permet de ne pas omettre d'informations essentielles ou primaires qui pourraient être intéressantes dans le cadre de cette recherche. Ces multiples entretiens nous permettent également de nous ouvrir à des points de vue convergents, divergents ou complémentaires. Chaque point de vue n'étant que parcellaire, nous tentons de recomposer un paysage global. Nous n'hésitons pas à revenir ultérieurement sur un sujet, voire à mener un second entretien avec le même acteur pour valider un point. Ce second entretien peut avoir lieu plusieurs mois après le premier.

- ***Biais de préjugés*** : Il est nécessaire d'être conscient de nos préjugés afin de mieux les maîtriser (Bourdieu et Wacquant, 1992). Plus nous sommes expérimentés, plus ces préjugés sont proéminents. Nous devons de fait nous prémunir contre nos propres

[61] Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne 11-18, « Regard épistémologique sur les sciences de gestion », communiquée au 3ème Colloque International sur les méthodologies de recherche AOM/RMD (Iséor), Lyon, 15/16 juin 2011, p6.

interprétations. Une barrière possible est de reconstituer l'histoire sociale du phénomène que nous observons (Bourdieu et Wacquant, 1992). Ainsi, nous nous attacherons à détailler le processus de construction et de pérennisation de la marque antonomase. Lorsque le chercheur est praticien avant d'être chercheur, ses présupposés sont d'autant plus prégnants.

- ***Répondant unique*** : Dans le cadre d'une étude de cas, nous prenons le choix d'interroger plusieurs personnes au sein de l'entreprise, afin d'avoir un panorama de réponse que nous analyserons pour établir des convergences entre celles-ci. Nous n'occulterons pour autant pas les divergences que nous tenterons de comprendre, en les replaçant sur une échelle temporelle ou hiérarchique.

Points de vigilance

- ***Photographie*** : Lorsque nous utilisons pour compléter notre enquête terrain des éléments constitués par l'organisation (site internet, journaux internes, brochures institutionnelles, éléments de communication rédigés par l'organisation, …), nous tenons compte du point de vue « photographié » et statique des éléments. Ces éléments conçus par l'organisation elle-même ne reflètent pas forcément la réalité du vécu au sein de cette organisation. Il peut ainsi y avoir la présence d'écarts entre les éléments « affichés », extrêmement normés, parfois édulcorés, des éléments « pratiqués », reflet d'une réalité dynamique. Nous décidons de fait de favoriser tant que faire se peut, les échanges avec les collaborateurs actuels ou passés. Nous considérons cette pratique plus proche de la réalité du terrain. Néanmoins, les éléments affichés viennent compléter notre réflexion, parfois notre compréhension de l'organisation et souvent, nous enrichissent d'illustrations d'éléments cités. Ils s'ancrent également dans une Histoire que nos répondants n'ont pas forcément connue ou vécue. Ils viennent élargir notre vision, et nous permettent parfois de lancer des sujets lors des entretiens. Ces éléments peuvent parfois se poser en contradiction avec les ambitions qui ont pu nous être avancées. Notre vie en entreprise facilite pour l'étude de cas VELUX, notre appréhension du phénomène. Elle nous permet un plus

grand accès à la donnée renforçant le focus que nous pouvons avoir sur un sujet, précisant nos réflexions. Elle confirme également la présence d'écart. Pour réduire les effets de la rationalité limitée, nous démultiplions les entretiens, le profil des répondants, les sources d'informations, les anciennetés organisationnelles, les observations informelles (restaurant d'entreprise, machine à café, enquêtes d'opinion RH…). Néanmoins, il demeure que l'interprétation des éléments est soumise à notre propre rationalité limitée.

Les éléments statistiques ou institutionnels viennent nourrir les données primaires et entretiens et permettent un croisement des sources. Nous restons néanmoins conscients que, malgré toutes ces précautions méthodologiques, notre interprétation demeure soumise aux limites inhérentes à toute recherche qualitative.

Tableau 7 : Tableau reprenant les biais

Biais	Description	Stratégie mise en œuvre
Neutralité vacillante	- Lorsque le chercheur est engagé dans une observation participante la neutralité est complexe voire impossible (Bachelard, 1987)	- Acceptation - Triangulation
Effet de position et de disposition	- Position de chercheuse en observation participante au sein de l'organisation, influencée par son expérience personnelle.	- Insistance en introduction sur l'absence de connaissance mobilisable - Factualisation et illustration dès que possible
Dissonance cognitive	- Tendance du chercheur à écarter les informations qui contredisent ses hypothèses ou propositions initiales.	- Acceptation du chercheur de se remettre en question - Démultiplication des entretiens en adoptant des angles multiples - Diversification hiérarchique des répondants - Re-questionnement en cas de doute de l'interrogé plusieurs mois après.
Biais de préjugés	- Présupposés renforcés par l'expérience personnelle.	- Reconstitution de l'histoire sociale du phénomène, vigilance critique continue.
Répondants uniques	- Limitation liée au fait de ne recueillir qu'un seul point de vue dans l'étude de cas.	
Biais lié aux documents institutionnels	- Vision statique et normée donnée par les supports produits par l'organisation.	- Croisement avec des témoignages internes, analyse critique des écarts constatés.
Influence des relations sociales	- Modification possible du discours selon la relation sociale avec l'enquêteur.	- Insistance sur la confidentialité, création d'un climat de confiance, anonymisation.

Tableau 8 : Retour sur nos interrogations de départ

1. Projet de recherche	2. Finalité de la recherche	3. Démarche méthodologique
• **Comprendre le phénomène de la pérennité des marques antonomases**, à travers l'étude de l'organisation VELUX, incluant : • le lien au management des parties prenantes. • au management des avantages concurrentiels. • au management de l'innovation.	• **Académique** : • enrichir la connaissance sur la construction et la pérennisation des marques antonomases. • **Pratique** : • proposer des **éléments de compréhension et d'analyse** et **des leviers d'action** aux **dirigeants d'organisations** concernées.	• **Approche qualitative** : • Choix d'une étude de **cas unique** (VELUX). • Analyse **longitudinale** (1941-2024) dont ex post et in itinere. • Observation des **processus d'innovation** et **d'interaction** entre acteurs. • **Posture constructiviste** : • Construction de la connaissance par compréhension du réel vécu par les acteurs. • **Méthode processus** : • Étudier l'évolution dans le temps, les successions d'événements organisationnels (Van de Ven & Poole, 1995). • **Types de raisonnement mobilisés** : • **Abduction** privilégiée (aller-retour entre théorie et observations empiriques). • Mobilisation de la **déduction** et de l'**induction** pour renforcer la compréhension.

Section 2
Une approche qualitative orientée processus

> « *L'analyse qualitative n'est pas une invention de la science. Elle est d'abord une faculté de l'esprit cherchant à se relier au monde et à autrui par les divers moyens que lui offrent ses sens, son intelligence et sa conscience* » (Paillé et Mucchielli, 2012).

1. Réalisation d'une étude de cas unique

a. Justification du choix de la méthode

Notre recherche vise à comprendre ce qu'est une marque antonomase, quelles sont ses spécificités. Comment ces marques se sont construites, sur quels fondements. Elle vise à mettre en évidence des facteurs de pérennité, en approfondissant les liens entre la marque antonomase, sa pérennité et ses innovations. Ces éléments en font une étude complexe à appréhender. Notre questionnement relatif à la pérennité des marques antonomases nous conduit à la réalisation d'une étude de cas (Yin, 2009), longitudinale et menée en profondeur. Nous choisissons la méthode de l'étude de cas pour de multiples raisons. Si à l'origine, nous avions envisagé la réalisation d'études enchâssées permettant la lecture possible d'un phénomène à la fois dans son ensemble (pérennité) et par la mise en évidence de sous unités, nous nous sommes finalement concentrés sur la réalisation d'un cas unique. A titre informatif, Yin (2003) distingue les études enchâssées des études multi-cas, en précisant qu'une étude enchâssée porte à la fois sur l'analyse des sous unités, mais également de l'ensemble.

Dans un premier temps, notre accès au terrain nous offre la possibilité d'accéder à de nombreuses informations que ne nous aurait pas permis une approche exclusivement externe et descriptive. Cette explication nous a conduit à faire le choix de privilégier l'étude d'un cas unique mené en profondeur, plutôt que la multiplication de cas qui n'aurait été menée que superficiellement (Dyer et Wilkins, 1991). Ensuite, nous plaidons en faveur du principe qu'une étude en profondeur permet de tirer des conclusions (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994 ; Langley et Royer, 2006). Ces études de cas sont pertinentes en sciences de gestion. En effet, l'étude de cas « *donne accès à une compréhension profonde des phénomènes, des processus qui les*

composent et des acteurs qui en sont parties prenantes »[62] (Y.-C. Gagnon, 2005). Selon Charreire Petit (2003), la présence longue du chercheur sur le terrain est un élément fondamental dans le cadre d'une étude longitudinale, particulièrement dans le cadre d'une étude qui s'intéresse au temps réel comme au temps passé, pour tenter de lier ces deux temporalités. Nous sommes restés 6 ans et 11 mois au sein de cette structure. Le temps réel est considéré comme un élément de compréhension, s'appuyant sur un continuum temporel et analysant, rétrospectivement, les éléments du passé.

Les études de cas sont chronophages et nécessitent un accès simplifié au terrain. Si tel est notre cas pour le cas « VELUX », cela ne l'aurait pas été pour d'autres cas comparatifs. Une intégration complémentaire à l'issue de cette période n'aurait pu être aussi longue, et n'aurait été pertinente que si elle avait étudié l'organisation depuis sa création jusqu'à la date de fin de l'étude VELUX, afin d'éviter le biais de l'anachronisme.

Notre volonté de demeurer sur une étude unique s'est ainsi confirmée.

« *A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, adresses a situation in which the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident* »[63] (Yin, 2003).

Nous nous appuyons donc sur cette étude du cas VELUX, pour l'approfondir de manière intense (Miles et Huberman, 1994) voire jusqu'à « l'extrême » (Yin, 1994), afin de pouvoir établir des facteurs de pérennité.

Notre objectif étant de décrire et d'expliquer un phénomène (Grenier et Josserand, 1999), nous avons naturellement porté notre attention sur la construction de la marque antonomase avant de nous intéresser aux raisons explicatives de la pérennité de VELUX.

2. <u>Une étude longitudinale portée sur un cas unique</u>

Comme précédemment énoncé, cette recherche s'inscrit dans la durée, observant l'entreprise depuis sa création (1941) à l'année 2024. Elle s'intéresse à l'exécution des

[62] Gagnon, Y.-C. (2005). L'étude de cas comme méthode de recherche. Presses de l'Université du Québec, P2 ;
[63] Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods (3rd ed.). Sage Publications.

processus et à l'observation des phénomènes sur une période longue (Forgues, Vandangeon-Derumez, et Garreau, 2014, p.390). Une chronologie de l'entreprise sera proposée à des fins de compréhension, sur la thématique centrale de notre recherche : l'innovation. Nous observerons comment l'entreprise conduit ses innovations de rupture et de continuité.

Dans le cas d'une étude sur la pérennité d'une organisation, l'histoire de l'organisation s'impose comme un élément fondamental et central de la recherche. L'histoire de VELUX se pose comme « *science du temps* » (Braudel, 1958 ; Hartog, 2003). *« History is crucial. Antecedent conditions shape the present and the emerging future »*[64] (Pettigrew, 1992). Les éléments du passé organisationnels et notamment les confidences stratégiques sont également plus simples à obtenir. En complément, Mignon (2001, p.121) précise que « *c'est bien en étudiant le passé de l'entreprise que l'on peut tenter de comprendre pourquoi elle est aujourd'hui encore en vie* »[65], ce qui tend à accentuer notre compréhension de la pérennité organisationnelle. Dans le cadre de cette recherche, nous avons eu le privilège de pouvoir visiter à la fois le service des archives de l'entreprise, mais également son musée, localisé au Danemark, à Østbirk[66], accédant ainsi à de multiples documents. L'âge organisationnel de l'entreprise VELUX, supérieur à 50 ans, en fait une entreprise pérenne au sens de la littérature (Mignon, 2001). Néanmoins, il reste raisonnable de penser que certains documents étudiés a posteriori ne couvrent qu'une partie de son existence, permettant de retracer partiellement sa mémoire. Nous avons conscience en parallèle que les éléments plus anciens peuvent retracer cette histoire partiellement, sous un angle favorable et discriminant des éléments moins flatteurs. Pour compléter ses données secondaires, des collaborateurs anciens, retraités de l'entreprise, ont été interrogés. Nous sommes remontés à un collaborateur intégré en 1981 au sein de l'entreprise, pour le plus ancien. Cette histoire peut être considérée comme un actif de l'organisation (Suddaby, Foster et Quinn-Trank, 2010, p.157).

Notre analyse ne se limite pas à une analyse rétrospective, bien que Chandler (1962) nous rappelle l'intérêt de ces analyses en sciences de gestion, permettant de mettre en évidence les points de rupture, les lancements de nouveaux produits, les évolutions des marchés. Elle

[64] Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 5–16. https://doi.org/10.1002/smj.4250130903, p10.
[65] Mignon, S. (2001). *Stratégie de pérennité d'entreprise* (p. 121). Paris : Vuibert.
[66] Visite effectuée en avril 2024, présentation de quelques photos en annexe.

s'intéresse également à des éléments contemporains. Les études longitudinales nécessitent de la part du chercheur d'être en capacité de saisir les éléments en temps réel tout en les reliant à un contexte temporel plus long (Barley, 1990, Pettigrew et al, 2001). L'étude de cas est idéale pour explorer des phénomènes complexes mettant en évidence des données riches et souvent peu connues (Glaser et Strauss, 1967).

Les données recueillies au travers de ces entretiens, mais également les outils mis à notre disposition nous permettent d'extraire des éléments formant les résultats de notre recherche (Pettigrew, 1990 ; Van de Ven, 1992, Langley, 1999). Le caractère volumineux des données recensées implique que nous mettions en place des stratégies de stockage, d'exploitation et de hiérarchisation de ces données dans un journal de bord, en créant des mots clé, en rédigeant des fiches de lecture, en créant des cartes mentales, en créant un système de codage ou via l'utilisation de logiciels comme Zotero par exemple (Strauss et Corbin, 1994 ; Miles et Huberman, 2003). Nous avons pris le parti de traiter les informations au fil de leur collecte et non *ex post* (Miles et Huberman, 2003).

> « *The notion of organizational legacy nudges both management scholars and historians to understanding how elements of history – individual, organizational, or local geographical history – can be used to explain stability in a world that tends toward entropy and change »*[67] (Suddaby, 2016, p.57).

Tableau 1. Les grands types de designs d'études de cas*

	Cas unique	Cas multiples
Holistique (une seule unité d'analyse)	Type 1	Type 3
Enchâssé (unités d'anayse multiples)	Type 2	Type 4

* : adapté de Yin (2003 : 40).

Figure 16 / Management, Vol. 9, No. 3, 2006, 153-176, Musca

[67] Suddaby, R. (2016). Toward a historical consciousness: Following the historic turn in management studies. In *Management & Organizational History.*

Nous optons pour une étude de cas unique. Néanmoins, nous avons, au sein de notre étude, identifié des unités d'analyse multiples : histoire de l'organisation, la construction de la marque, l'innovation ou encore l'approche par parties prenantes. Nous ne retiendrons pas toutes ces unités dans le cadre de l'étude, bien que nous classions ces données. Notre volonté d'être sélectifs nous permet de ne nous focaliser que sur l'essentiel des informations servant notre thèse, même si nous classons ces données à des usages ultérieurs. Cette méthode nous permet de nous focaliser sur des éléments (Yin, 2003), sans renier les éléments nouveaux qui ne remettent pas en cause le design général de la recherche, mais, très au contraire, permet d'approfondir certains éléments. En étudiant plusieurs unités, nous nous intéressons à plusieurs facettes du phénomène. Même s'il n'existe pas à date d'études comparatives, il sera ultérieurement plus aisé de comparer éventuellement d'autres situations, de tester pertinence d'autres cas. Cela renforcera à la fois la validité interne et à la fois la validité du construit (Yin, 2003).

3. Une capacité d'analyse de variables multiples autour d'un phénomène

a. Justification de l'approche qualitative et choix du raisonnement scientifique

Dans le cadre de cette recherche, nous avons fait le choix de mettre en place une approche qualitative. Longtemps décriées et évaluées comme non scientifiques, les méthodes qualitatives sont désormais reconnues comme offrant la capacité d'analyser une multitude de variables, pouvant influencer un phénomène. Les individus sont dotés d'une capacité de réflexion leur permettant d'agir « *de manière innovante à un évènement* » (Wacheux, 1996). De plus, en sciences sociales, les objets étudiés sont mutants, comme les environnements dans lesquels ils évoluent, ce qui en complexifie leur réplicabilité en laboratoire. Ainsi, les méthodes qualitatives sont préférées aux méthodes quantitatives, car en incluant l'environnement dans l'interprétation des résultats, elles mettent en évidence les mécanismes générateurs du réel (Thiétart et al., 2017).

Selon Miles et Huberman (1994), « *les données qualitatives sont séduisantes. Elles permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local. Avec les données qualitatives, on peut respecter la dimension*

temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes »[68] qui permettent *« d'heureuses trouvailles* ». De plus, la méthodologie qualitative se présente comme un choix pertinent lorsqu'il s'agit d'étudier la manière dont une entreprise pérenne articule changement et continuité. Cette approche permet d'investiguer de manière détaillée les dynamiques contextuelles, les mécanismes et l'évolution temporelle de cette interaction (Mignon, 2001). Elle est particulièrement bien adaptée pour saisir les processus dans leur temporalité et leur complexité intrinsèque. Par conséquent, dès lors que notre projet s'observe dans la durée et dans un environnement en mutation permanente (puisqu'il s'agit d'analyser les dynamiques favorisant la pérennité organisationnelle), la méthode qualitative nous semble se justifier naturellement. De plus, la méthode qualitative nous offre une plus grande souplesse dans notre analyse. Focalisons-nous sur l'aspect causal et la divergence entre qualitative et quantitative au sens d'Angermüller (2006). Dans le cadre d'une étude qualitative, nous recherchons des structures redondantes (pattern) entre différentes catégories lorsque dans le cadre d'études quantitatives il s'agit d'observer avec beaucoup plus de précisions quelques éléments au sein d'une même catégorie (McCracken, 1988).

> « *The quantitative goal is to isolate and define categories as precisely as possible before the study is undertaken, and to determine, again with great precision the relationship between them. The qualitative goal, on the other hand, is often to isolate and define categories during the process of research* »[69] (McCracken, 1988, p. 16).

- ***Une démarche abductive***

Ainsi, la forme du raisonnement influe de manière déterminante sur la nature de l'approche méthodologique adoptée. David (2000) ainsi que Charreire et Durieux (1999) distinguent trois types de raisonnement fondamentaux. Le raisonnement déductif suppose que si l'hypothèse est vraie, alors la conclusion l'est nécessairement ; les raisonnements

[68] Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (paru en VF en 2003 chez De Boeck Supérieur).
[69] McCracken, G. (1988). *The long interview* (p. 16). Sage Publications.

déductifs contribuent à générer des conséquences logiques à partir de principes établis. L'induction, quant à elle, permet « *de passer du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes* »[70] (Charreire et Durieux, 1999, p. 60). Enfin, les recherches de type abductives conduisent à émettre des hypothèses par un processus itératif entre les observations empiriques et les éléments théoriques. Ces différentes formes de raisonnement orientent ainsi la manière dont les phénomènes sont explorés et interprétés. Dans le cadre de notre étude, nous optons pour une démarche abductive, en mobilisant les allers-retours entre les matériaux empiriques et les cadres théoriques pour faire émerger des hypothèses explicatives plausibles et heuristiques, aptes à rendre intelligible la pérennité des organisations dont le nom est devenu une antonomase (David, 1998).

b. Une meilleure compréhension des interactions entre les acteurs

Les organisations présentent des structures et des relations de plus en plus complexes. Les données qualitatives présentent l'avantage d'être plus pertinentes, notamment lorsque l'objectif même de la recherche est de comprendre les interactions entre les acteurs à travers les structures, les processus, les évènements qui les environnent (Miles, Huberman, Saldana, 2014). Nous attachons une importance aux parties prenantes dans le cadre de cette recherche, ainsi, nous pensons que les entretiens que nous pourrons mener avec les parties prenantes que nous aurons identifiées pourront nous éclairer sur le phénomène observé.

c. Une approche « processus »

Cette recherche sera adoptée en employant une approche « processus ». Van de Ven (1992) décrit différentes approches du process.

- Une première approche consistant à considérer le processus comme un construit expliquant les relations entre les variables, dépendantes ou indépendantes.

[70] Charreire, S., & Durieux, E. (1999). *Explorer et tester : deux démarches au service de la recherche* (p. 60). Paris : Economica.

- Une seconde approche qui caractérise le processus dit « étudié » comme une catégorie de concepts ou de variables qui se réfèrent aux actions des individus ou des organisations.
- Une dernière approche, que nous retiendrons dans notre étude, du processus défini comme « *une succession d'évènements qui se déroulent dans un ordre donné à travers le temps, au sein d'une entité organisationnelle* »[71] (Van de Ven et Poole, 1995).

d. Une description précise des éléments

> *« Il faut donc rompre avec l'idée que la description et la narration devraient être exclues de l'analyse du fait que ce serait des formes littéraires et subjectives, des formes extra-scientifiques : elles doivent au contraire être envisagées comme des méthodes scientifiques objectivantes et susceptibles de critique »*[72] *(Dumez, 2013).*

A l'instar de Dumez, nous nous employons à apporter une description précise de l'organisation VELUX, au sein de laquelle nous sommes intégrés. Nous considérons que cette présentation descriptive vient nourrir des éléments de compréhension, dans le cadre d'une approche constructiviste. Dumez cite dans son article l'ouvrage de Crozier, « *Le phénomène bureaucratique* »[73], comme ouvrage de référence en sociologie des organisations. Or, et nous l'avons constaté nous-mêmes en lisant l'ouvrage, c'est un ouvrage particulièrement détaillé et descriptif d'une organisation. Dumez plaide que description et analyse sont intimement liées et « *il n'y a pas de bonne description sans de bonnes interrogations théoriques, comme il n'y a pas de bonnes analyses théoriques si les descriptions sont pauvres* »[74] (Dumez, 2013). Cela rejoint l'idée selon laquelle la description est un impératif méthodologique d'écrite par Ackermann et Alii (1985).

[71] Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). *Longitudinal field research methods: Studying processes of organizational change* (p. XX). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
[72] Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 112, 29-42, page 31.
[73] Michel Crozier (1963), Le phénomène bureaucratique, édition du Seuil.
[74] Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. Annales des Mines - Gérer et comprendre, 112(2), 29-42. https://doi.org/10.3917/geco.112.0029.

Section 3
Présentation des outils d'analyse

L'analyse qualitative nous offre une multitude d'outils parmi lesquels l'observation est une technique incontournable, notamment en sciences de gestion (Gagnon, 2005 ; Richards, 2005, Yin, 2009).

A cette observation s'ajoute l'analyse documentaire, qui vient nourrir par des éléments tangibles les éléments observés, ainsi que les entretiens menés. L'intégralité des données est confrontée, croisée et triangulée.

L'usage des entretiens permet à la fois d'appréhender un phénomène en découvrant de nouveaux éléments et de préciser ou approfondir les éléments observés.

Nous décidons de mener notre recherche en réalisant une étude de cas unique, en travaillant un cas en profondeur.

1. L'observation participante

a. Justification du choix de la méthode

L'enquête de terrain « *implique un contact personnel avec les sujets de la recherche, principalement par le biais d'entretiens et par l'observation des pratiques dans les milieux mêmes où évoluent les acteurs* »[75] (Paillé & Mucchielli, 2012, p 27). Ma position de collaboratrice immergée au sein de l'entreprise VELUX me permet d'avoir cette proximité avec le terrain de recherche. Ainsi, la recherche prend la forme d'une observation participante (Jorgensen, 1989 ; Adler et Adler, 1987). Ma présence au sein de cette entreprise est effective sur une durée de 6 ans et 11 mois (mars 2018 à janvier 2025). Au cours de cette période, j'ai occupé différentes fonctions au sein de l'organisation : responsable grands comptes distribution de mars 2018 à mai 2019, responsable grands comptes prescription de juin 2019 à Juin 2021, responsable de la prescription nationale de juin 2021 à janvier 2025.

[75] Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (p. 27). Paris : Armand Colin.

Cette position privilégiée au sein de l'organisation me permet non seulement d'observer une grande diversité d'éléments, mais également d'accéder à des données sensibles ou réputées "confidentielles", habituellement difficiles voire impossible d'accès pour un chercheur externe.

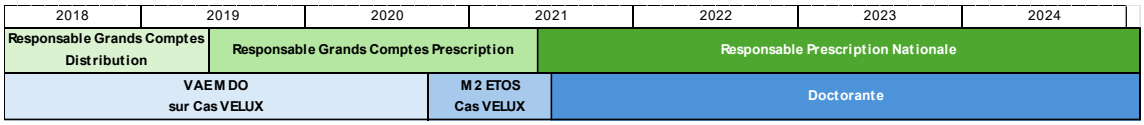


Figure 17 / Frise temporelle de mon intégration chez VELUX rapportée à mes recherches

Dans ce cadre, nous avons pu participer et interagir avec les acteurs de l'entreprise pendant une période longue. La présence aux colloques internes en France comme à l'international nous a offert la possibilité d'avoir une vue macroscopique de la stratégie de l'entreprise. Le recueil de données s'est avéré important et significatif, permettant de nombreux allers-retours à la fois temporels et conversationnels, ce qui enrichit la recherche longitudinale (Garfinkel, 1967 ; Jönsson et Lukka, 2007). Cette intégration nous a également permis de mener des entretiens formels (semi-directifs tels qu'exposés ultérieurement), mais également informels, qui pouvaient faire office de confirmation ou de triangulation.

Un travail d'archivage de la donnée a été mis en œuvre. Il s'est avéré fondamental, permettant de retrouver aisément les informations issues de nos matériaux, de recouper ou de trianguler les données primaires comme secondaires. Cette multiplicité de données d'enquête nous a permis d'être en capacité de produire des descriptifs détaillés de situations complexes. Dans le cadre de la présentation de nos résultats, nous postulons pour une présentation thématique non chronologique, à des fins de lecture et de pertinence avec notre cadre théorique (Siggelkow, 2007).

Il est à préciser que cette recherche s'est effectuée en parallèle d'une activité quotidienne complètement décorrélée de cette analyse. Nous insistons sur le fait qu'il s'agit bien d'une observation participante non interventionniste (Hatchuel & Molet, 1986 ; David, 1999) et non d'une recherche action. Notre position pourrait nous le permettre, mais nous souhaitons conserver une vision globale pour rendre cette recherche plus enrichissante pour les praticiens. Ainsi, si nos recherches influent sur le courant d'action de l'organisation, cela n'est

pas le fruit d'une influence volontaire mais subconsciente (Hatchuel & Molet, 1986 ; David, 1999). Notre manière de penser évoluant au gré de nos recherches.

b. Elaboration d'une démarche exploratoire

La démarche exploratoire cherche à comprendre une situation en profondeur, à faire des découvertes plutôt qu'à tester des hypothèses, comme dans le cas d'études quantitatives (Paillé, 2011). Ces découvertes conduisent le chercheur à « *la proposition de résultats théoriques novateurs »*[76] (Charreire et Durieux, 1999, p.57).

c. Constitution du choix de l'échantillon

De façon objective, rappelons que l'origine de cette thèse se situe dans un questionnement issu de la pratique. Ainsi, nous réalisons un échantillonnage par convenance, en nous concentrant sur cette organisation pour laquelle nous bénéficions d'un accès privilégié. Les études de cas sont chronophages. Nous préférons nous focaliser sur l'organisation pour laquelle nous avons la possibilité d'être introduits de manière plus aisée. Nous souhaitons également pouvoir disposer d'une quantité d'informations dense, d'une confiance approfondie de nos interlocuteurs, ce qui nous paraît plus réalisable dès lors que nous sommes intégrés à l'organisation. Nous nourrissons un intérêt pour la compréhension de cette entreprise qui évolue dans un environnement où son positionnement dominant est singulier. Les autres industriels sont majoritairement en position de concurrence.

Il est à noter que nous sommes intégrés à l'entreprise VELUX en qualité de collaboratrice, depuis mars 2018 et ce jusqu'en janvier 2025. Cette organisation présente également la caractéristique d'être en position de dominance sur son marché. Nous pensons ainsi que les observations en seront plus intéressantes et pertinentes.

De façon plus subjective, nous présentons un intérêt à la compréhension de cette structure organisationnelle.

[76] Charreire, S., & Durieux, F. (1999). *Explorer et tester : deux démarches au service de la recherche* (p. 57). Paris : Economica.

2. Conduite d'entretiens exploratoires semi-directifs

   a. Justification de la méthode

> *« L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes. »*[77] (Lincoln, 1995).

La réalisation d'entretiens se distingue de l'étude documentaire par sa capacité à établir une interaction directe entre le chercheur et l'interviewé, permettant ainsi une co-construction des données collectées (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, et Jolibert, 2012) et une discussion favorisant la compréhension. Comme le souligne Freyssinet-Dominjon (1997), cette méthode repose sur un échange en face-à-face, visant à encourager l'interviewé à produire un discours structuré autour d' *« un thème défini dans le cadre d'une recherche* »[78].

Les chercheurs s'accordent à mettre en avant les multiples intérêts des entretiens. Ils permettent de *« collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* »[79] (Baumard et Al., 1999, p261). McCraken (1988) décrit les entretiens comme une véritable opportunité de pénétrer l'esprit du répondant.

> « (...) *interview is one of the most powerful methods in the qualitative armory. For certain descriptive and analytic purposes, no instrument of inquiry is more revealing. The method can take us into the mental world of the individual, to glimpse the categories and logic by which he or she sees the world*. »[80] (McCracken, 1988).

Au-delà de l'esprit, l'entretien serait un moyen d'explorer l'expérience d'un individu :

[77] Lincoln, Y. S. (1995). In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Éds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. xx-yy). Thousand Oaks, CA : Sage.
[78] Freyssinet-Dominjon, J. (1997). *Méthodes de recherche en sciences sociales*. Paris : Montchrestien.
[79] Baumard, P., Durieux, É., Martin, J., & Ibert, R. (1999). Chapitre 9. *Méthodes de recherche en management*. In R. A. Thiétart (Éd.), *Méthodologie de la recherche en gestion* (p. 261). Paris : Nathan.
[80] McCracken, G. (1988). The long interview (p. 9). Sage Publications.

« *An interview is both the most ordinary and the most extraordinary of ways you could use to explore someone else experience* »[81] (Richards, 2005, p. 38)

La première expérience, d'ordre général, repose sur le caractère intrinsèquement subjectif de toute tentative de remémoration. De nombreux auteurs (Ginso et Sala Pala, 2007 ; Müller, 2006) ont mis en évidence que les entretiens rétrospectifs sont inévitablement marqués par une reconstruction *a posteriori*, limitant ainsi leur objectivité.

Nous choisissons de collecter une majeure partie des données par l'usage d'entretien. Il existe différents styles d'entretien, nous permettant d'interagir en direct avec les répondants, facilitant ainsi la compréhension des idées clés et permettant lorsque cela s'avère nécessaire de demander précisions. Il existe différents types d'entretiens, parmi lesquels l'entretien directif et l'entretien semi-directif.

Les entretiens semi-directif présente l'avantage de collecter des données discursives (Baumard et al., 1999), en pénétrant l'esprit du répondant (McCracken, 1988) et en explorant l'expérience d'un individu (Richards, 2005). Nous retenons cette méthode traditionnellement employée en sciences de gestion, pour la plus grande liberté offerte dans les réponses des personnes interrogées, comparativement à l'entretien directif (Gavard Perret et al, 2012). Le choix des entretiens semi-directifs s'inscrit dans une volonté de concilier rigueur méthodologique et souplesse exploratoire. Contrairement à l'entretien directif, qui impose un cadre rigide et risque de brider la parole des acteurs, et à l'entretien non directif, qui peut générer des discours trop dispersés, l'entretien semi-directif permet d'articuler un guide d'entretien structuré autour de thèmes précis, tout en laissant une liberté d'expression suffisante aux enquêtés pour approfondir les points saillants (Kaufmann, 2016). Cette méthode est particulièrement adaptée à notre objet de recherche, qui nécessite à la fois de recueillir des données comparables entre les participants et de capter la richesse des représentations, expériences et récits propres à chaque acteur (Quivy & Van Campenhoudt, 1995). En favorisant une posture d'écoute active et d'adaptation du chercheur, l'entretien

[81] Richards, L. (2005). *Handling qualitative data: A practical guide* (p. 38). Sage Publications.

semi-directif contribue ainsi à l'émergence d'informations parfois inattendues, essentielles à la compréhension des phénomènes étudiés.

Bien qu'il s'agisse d'une approche largement utilisée en sciences de gestion et sociales, comme toutes méthodes, elle connaît des fragilités. Parmi ces fragilités, nous mettons en lumière la difficulté d'obtenir un résultat complètement objectif d'éléments passés. De nombreux auteurs (Ginso et Sala Pala, 2007 ; Müller, 2006) ont mis en lumière cette difficulté, soulignant que tout entretien rétrospectif constitue inévitablement une reconstruction influencée par l'oubli, l'invention ou parfois le mensonge, ce qui altère la fidélité des faits. Nous soulignons une seconde limite à ces entretiens, propres à notre recherche et à son caractère temporel long. En effet, une partie des sujets qu'il aurait été intéressant d'enquêter ne sont plus accessibles pour de multiples raisons (décédés pour les plus anciens, retraités, ou encore défaillants). Néanmoins, même si l'intérêt de ces entretiens étant de nous permettre de compléter par abduction les éléments relevés dans la littérature (Blanchet et Gotman, 1992), il convient de procéder en plus de ces entretiens à des analyses documentaires.

b. Elaboration d'un « Guide d'entretien »

L'entretien semi-directif se définit comme une interaction où « *l'acteur s'exprime librement mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur* »[82] (Wacheux, 1996, p.204). Ancrés dans notre démarche, ces entretiens visaient à découvrir, confirmer, valider et approfondir certains éléments issus de l'étude documentaire et de nos premières réflexions, menées dans le cadre de notre master ETOS. Les questions posées étaient donc généralement ciblées et structurées selon un cadre thématique défini à partir des résultats de cette étude. Nous avons veillé à ne pas non plus enfermer nos répondants dans des champs trop stricts, en laissant place à l'expression libre, permettant d'explorer de nouvelles voies.

Le guide d'entretien est réfléchi au regard de la littérature sans qu'elle ne vienne toutefois troubler ou influencer les réponses des interrogés. Il est ensuite rédigé pour être utilisé lors de la phase d'entretien. Il se positionne en un fil conducteur permettant au chercheur d'atteindre ses objectifs d'apprentissage tout en maintenant une conversation ouverte.

[82] Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* (p. 204). Paris : Economica.

Structuré, il facilite l'échange autour « *d'une série de thèmes préalablement définis* »[83] (Baumard et al., 1999, Wacheux, 1996).

Sa structure est classique, présentant une phase d'introduction et de contextualisation, puis de profilage sociologique. Ensuite, sa conception est conçue pour être dynamique, car sans être ni cristallisé, ni complètement différent, il peut être adapté en fonction du déroulement de l'entretien (Gavard Perret et al, 2012). Ce guide est présenté en Annexe 4, précisant qu'il s'agit d'un guide générique. Dans le cadre de notre recherche et fonction du répondant, des questions ont pu être ajoutées ou non posées, car non pertinentes.

En explorant des thématiques identifiées préalablement, ce guide facilite également l'analyse du chercheur en favorisant la juxtaposition des réponses (Audet et d'Amboise, 2001).

Il demeure dans le cadre de cette étude, qu'une ou plusieurs question(s) plus « fermée(s) » s'inscrivent dans le cadre d'un entretien semi-directif. Elles nous permettront soit de préciser un point, soit d'en traiter un plus précisément. Par exemple, nous avons choisi de poser une question fermée en demandant aux individus interrogés de résumer la marque en trois mots. Cette question nous a permis un centrage sur les principaux caractères de la marque.

Ce guide a été adapté fonction de la période d'interrogation, mais également fonction de la position hiérarchique de l'interlocuteur dans l'organisation et de la période d'activité : collaborateur ou ayant été collaborateur.

Pour les répondants non-collaborateurs, comme les distributeurs, les fédérations ou les constructeurs, nous avons également adapté quelques questions.

c. <u>Constitution du choix de l'échantillon</u>

Les entretiens ont eu lieu entre 2021 et 2024. Notre ambition étant de rencontrer des personnes clés au sein de l'organisation. Notre intégration au sein de la structure datant de

[83] Baumard, P., Durieux, E., Martin, J., & Ibert, R. (1999). *Méthodes de recherche en management*. In R.-A. Thiétart (Éd.), *Méthodologie de la recherche en gestion* (pp. 243–273). Paris : Nathan.
Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Economica.

2018, nous avions l'avantage d'avoir une lecture intéressante des acteurs au sein de la structure.

Nous souhaitons interroger des personnes appartenant ou ayant appartenu à l'organisation que nous souhaitons étudier. Ainsi, nous sélectionnons un panel de personnes dont l'ancienneté organisationnelle est variable. La multiplicité de cette pyramide des âges organisationnels nous permet d'avoir une lecture plus large de la situation, mettant en évidence des éléments que les plus anciens ne pourraient pas souligner ou que les plus récents ne pourraient pas (plus) percevoir.

Nous ne nous limiterons pas à ces entretiens que nous complèterons par d'autres, moins formels, parfois opportunistes ou à vocation de contrôle.

Comme illustrée sur la figure 18 (page suivante), mon observation participante représente 6 années et 11 mois sur 85 années d'existence au niveau mondial, et 6 années et 11 mois années sur 62 années d'existence en France.

Nous illustrons également la temporalité de notre démarche d'entretien semi-directif, puisque le répondant le plus ancien en âge organisationnel était arrivé chez VELUX en 1981. Il est désormais retraité.

Il est possible d'accéder aux personnes identifiées de manière différente : directement ou indirectement (Blanchet et Gotman, 1992). Dans le cadre de cette étude, nous avons favorisé l'accès direct, facilité par ma position de collaboratrice.

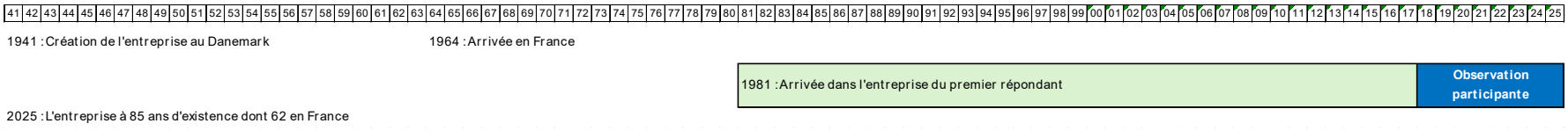


Figure 18 / Frise temporelle de l'existence de VELUX illustrant mon observation participante.

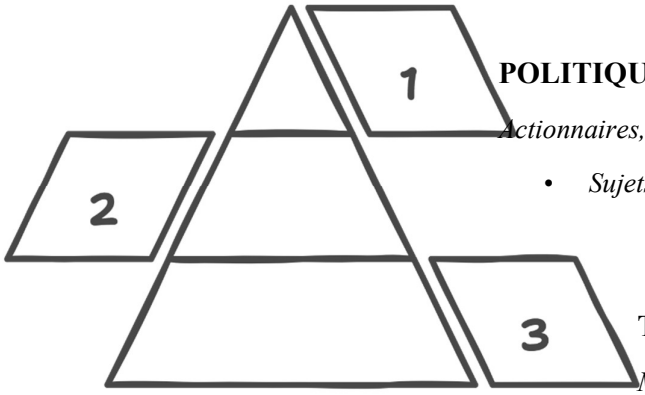
❖ **Liste des répondants autour de l'organisation VELUX**

Nous présentons la liste des répondants sous forme de trois tableaux récapitulatifs, permettant d'indiquer les fonctions, durée de l'entretien, âge, ancienneté organisationnelle et formation. Le premier tableau reprend les collaborateurs « en poste », le second d'anciens collaborateurs, le dernier les répondants externes.

STRATEGIQUE

Top managers, managers intermédiaires :
« corporate strategy »
& « business strategy »

- *Sujets 5, 7, 8, 9, 12, 14, 15, 16, 17, 22, 24*



POLITIQUE

Actionnaires, dirigeants

- *Sujets 18, 21*

TACTIQUE

Managers de terrain, collaborateurs : operating strategy

- *Sujets 1, 3, 4, 6, 10, 13, 19, 20,23*

Figure 19 / Représentation des répondants interne à l'entreprise VELUX selon la Matrice de Giboin, 2009

Notons que les répondants sont nommés « sujet ».

Lorsque nous reprendrons les verbatim, nous préciserons l'identité du répondant par l'emploi de la formulation « Sujet X » matérialisée par l'abréviation SX. L'ancienneté indiquée sur les tableaux s'entends à la date de l'entretien.

Les fonctions ont été retirées, ainsi que les éléments susceptibles d'entrainer la reconnaissance du répondant pour respecter et garantir l'anonymat.

Tableau 9 : Tableau Entretien interne : Collaborateurs en poste

Sujets	Fonction	Date de l'entretien	Durée	Age	Ancienneté	Formation
1		15.04.21	1h21		2 ans	Bac + 3
3		19.04.21	0h50		31 ans	Bac + 3
5		21.04.21	1h04		6 ans	Bac + 5
7		21.04.21	1h03		20 ans	Bac + 5

8		21.04.21	1h03		3 ans	Bac + 5
9		30.04.21	1h04		23 ans	Bac + 5
12		30.04.21	1h		18 ans	Bac + 5
14		03.05.21	1h31			Bac + 4
15		03.05.21	0h56		5 ans	Bac + 4
16		04.05.21	1h04		21 ans	Bac + 4
17		17.08.22	1h12		4 ans	Bac + 5
18		19.04.22	0h50		1 an	Bac + 5
19		16.08.22	1h10		22	Bac+2
20		07.09.22	1h25		14	Bac
21		14.10.22	0h58		3	Bac +5
22		09.11.22	1h02		17 ans	Bac+5
23		30.05.2023	1h01		17 ans	Bac +3
24		02.02.2024	0h42		2 ans	Bac +5

⇨ *1 156 minutes soit 19h16 minutes*

Tableau 10 : Entretien Interne : Anciens Collaborateurs

Sujets	Fonction	Date de l'entretien	Durée	Age	Ancienneté	Formation
4		20.04.21	1h18		34 ans	Bac + 3
10		23.04.21	0h54		23 ans	Bac +3
13		30.04.21	1h12		16 ans	Bac + 3

⇨ *204 minutes soit 3h24 minutes*

Tableau 11 : Entretien Externe

Sujets	Fonction	Date de l'entretien	Durée	Age	Formation
2		16.04.21	oui		Autodidacte
6		21.04.21	0h56		Bac + 5
11		30.04.21	0h30		Bac + 3
25		23.01.2025	0h32		Bac + 5
26		25.01.2025	1h24		Bac + 5

⇨ *281 minutes soit 4h41 minutes*

- *Collaborateurs en poste* *1 156 minutes soit 19h16 minutes*
- *Ex collaborateur* *204 minutes soit 3h24 minutes*
- *Externe* *281 minutes soit 4h41 minutes*
- ***Total*** ***1 641 minutes soit 27h21 minutes d'entretiens.***

❖ ***Saturation***

A l'issue de 25h57 minutes d'entretiens, lorsque nous sommes arrivés à saturation, nous avons mis fin à cette phase (Miles et Huberman, 2005; Patton, 1999). Dans le cas de l'entreprise VELUX, cette saturation est arrivée à l'issue du vingt-quatrième entretiens réalisés. Le 25e entretien comme le 26e , sont d'ordre exploratoires, servant à approfondir le sujet de l'équilibre des intérêts des parties prenantes dans la relations fournisseurs.

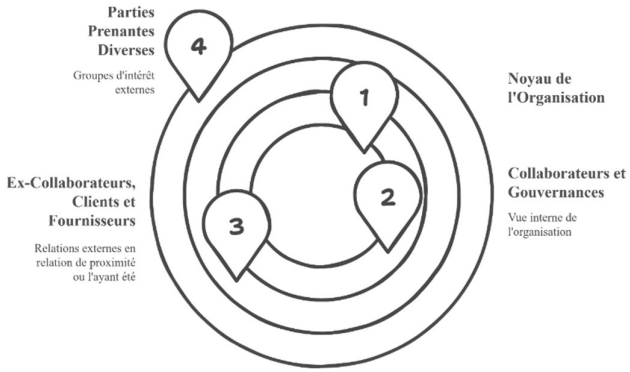


Figure 20 / Lien de proximité des répondants vis-à-vis de l'organisation.

d. Description de la phase d'entretien

Les entretiens se sont déroulés sur trois temps forts : deux temps conversationnels et un temps descendant.

❖ ***Temps 1 : la prise de rendez-vous***

Le premier étant celui de la prise de contact et de la prise de rendez-vous.

Pour ce qui concerne les collaborateurs VELUX, il s'agissait d'expliquer verbalement la démarche académique au sein de laquelle je m'étais engagée.

Ensuite, nous fixions un rendez-vous dans nos agendas.

❖ ***Temps 2 : l'entretien semi-directif***

Le second temps fort est celui de l'entretien par lui-même, déroulé en cinq étapes.

- Tout d'abord, nous récitions au sens propre un paragraphe expliquant la démarche de recherche. Ce récit permettait d'expliquer la thématique de recherche, de la décorréler de mon activité professionnelle et garantissait l'anonymisation des réponses.
- Ensuite, nous questionnions le profil du répondant, en nous intéressant à ses caractéristiques sociologiques (âge, formation), son activité au sein de l'organisation (fonction et ancienneté organisationnelle) et son expérience passée.
- Une troisième partie nous permettait de questionner l'individu sur les thématiques nous intéressant, légèrement variable fonction du profil du répondant. Nous avons subdivisé cette partie en sous partie, par thématique. Voici les questions par thématique.
    - la marque,
        - *Quels ont été vos motivations à postuler chez VELUX ?*
        - *Avez-vous constaté des écarts entre le moment ou vous avez démarré vos entretiens et à l'issue de l'embauche ?*
        - *Que vous évoque la marque VELUX ?*
        - *Savez-vous ce qu'est une marque antonomase, également appelée marque générique ?*
        - *En connaissez-vous les spécificités ?*

- *Savez-vous quels sont les risques de cette typologie de marque ?*
- *Au quotidien, quelles actions mettez-vous en place pour assurer la protection de cette marque ?*

- les parties prenantes,
  - *Les parties prenantes d'une organisation regroupent l'ensemble de individus ou des groupes d'individus pouvant affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs d'une entreprise. Si l'on considère cette définition, quelles sont les parties prenantes de VELUX ?*
  - *Comment ses parties prenantes peuvent influer positivement ou négativement sur la réalisation des objectifs de l'entreprise ?*

- la pérennité,
  - *Quels sont à votre avis les facteurs relatifs à la pérennité de la marque VELUX ?*

❖ En fin d'entretien, nous questionnions de façon plus fermée le répondant sur les trois mots qu'il emploierait pour désigner la marque pour laquelle il est interrogé.

- *Si vous deviez résumer la marque VELUX en 3 mots, lesquels choisiriez-vous ?*

❖ Nous maintenions un temps de questions / réponses permettant au chercheur comme au répondant d'élargir certains sujets, avant de remercier le répondant.

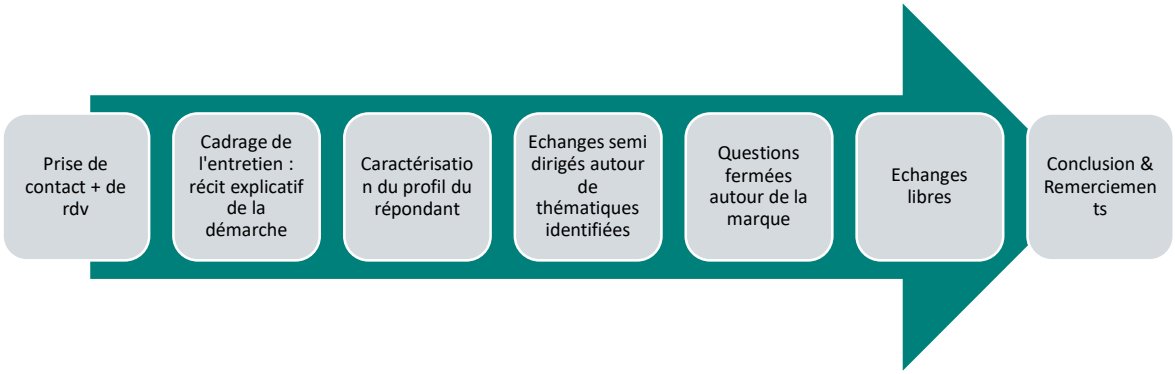
Tableau 12 : Etapes de l'entretien semi-directif

Etape	Contenu	Objectif
1. Introduction	▪ Lecture d'un paragraphe présentant la démarche de recherche, dissociation de l'activité professionnelle, garantie d'anonymat	▪ Expliquer la démarche Instaurer la confiance et contextualiser l'entretien
2. Profil du répondant	▪ Collecte d'informations sociologiques (âge, formation) et professionnelles (fonction, ancienneté, expérience passée)	▪ Mieux comprendre l'interlocuteur et situer ses réponses
3. Questions thématiques	▪ Exploration structurée autour de trois axes : la marque, les parties prenantes, la pérennité	▪ Approfondir les thématiques-clés de la recherche

4. Question fermée finale	▪ Demande de résumer la marque en trois mots	▪ Capter une synthèse rapide de la perception de la marque
5. Questions/réponses libres	▪ Temps d'échange pour élargir ou préciser certains sujets	▪ Clore l'entretien de manière ouverte et enrichir la collecte de données

❖ ***Temps 3 : les remerciements***

La phase de remerciement est une phase importante. Elle permet de maintenir une ouverture avec le répondant, permettant au chercheur une éventuelle prolongation ou



approfondissement ultérieur.

Je précise que tous les entretiens n'ont pas pu être enregistrés. Nous avons par conséquent lorsque nécessaire utilisé la technique de la répétition ou de la reformulation pour ne pas perdre de données pouvant s'avérer être précieuses. La retranscription de ces entretiens ne présente du mot à mot que sur les phases intéressantes, nécessitant de prendre des notes et d'utiliser des abréviations pour être en capacité de tout retranscrire. Il a pu être demandé un temps d'écriture de quelques secondes permettant à la fois au chercheur de noter convenablement et au répondant de prendre le temps de la réflexion. Pour les entretiens enregistrés, nous avons volontairement supprimé les bandes sonores à l'issue de la phase d'écriture de notre thèse, afin se prémunir contre une lecture abusive.

Nous n'avons pas noté de réaction d'inquiétude ou de résistance et avons perçu une confiance dans la relation répondant / enquêteur.

3. Analyse documentaire

En parallèle des entretiens semi-directifs conduits, nous avons mené une analyse documentaire venant alimenter nos réflexions, nous conduisant parfois, comme précisé, à poser de nouvelles interrogations.

Notre intégration au sein de l'entreprise nous a permis de recueillir de très nombreuses données, parfois réputées confidentielles. Nous avons pu mener une étude documentaire, qui nous permettra plus tard de trianguler les données (Yin, 2003).

Ces données prennent différentes formes que nous avons synthétisé sur un tableau.

Tableau 13 : Hétérogénéité des sources consultées

Types de document	Période	Lieux de conservation
Interne		
Brochures institutionnelles	2000 à aujourd'hui	Archives interne à l'Entreprise
Communiqués de presse	Janvier 2011 à aujourd'hui	Site internet VELUX https://presse.velux.fr/
Rapport de réunion	Mars 2018 à Janvier 2025	En fonction des réunions mais plutôt non stockés et envoyés par mail
Broadcasts et webinaires interne	Mars 2020 à Janvier 2025	Sharepoint interne à durée déterminée (généralement pendant 6 mois)
Participations Colloques internationaux	Amsterdam 2018, Paris 2019, Amsterdam 2024 + colloque en ligne 2020	Pas de CR officiel.
Magazines History (Annexe 5)	Depuis le lancement en aout 2022 jusqu'en janvier 2025 8 éditions + page dédiée sur le réseau interne (41 posts entre le 10 janvier 2022 (date de création de la page) et le 8 janvier 2024).	Archives interne à l'Entreprise sur un sharepoint commun
Journaux interne	Mars 2018 à janvier 2025 + quelques éditions retrouvées	Non partagé et non archivé collectivement

Réseau social interne Yammer	Mars 2018 à janvier 2025	
Externe		
Site internet	Mars 2018 à janvier 2025	En ligne www.velux.fr
Chaîne en ligne	Film édité pour les 75 ans de l'entreprise, reprenant l'Histoire de Villum Kann Rasmussen84	VIMEO
Communiqués de presse	305 communiqués de presse qui couvrent une période allant du 4 mars 2022 au 11 avril 2025 de presse ont été regardé).	
Catalogue tarifaire	Depuis 2010	Service distribution
Podcasts		Canal différent fonction de l'émetteur
Conférences publiques	2017 à 2025	Canal différent fonction de l'émetteur
Campagne de communication Produit	De mars 2018 à janvier 2025 + archives (Annexe 6)	Non archivée collectivement
Campagne de communication Institutionnelle	De mars 2018 à janvier 2025 + archives	Non archivée collectivement

4. Traitement et Triangulation des données

a. Ingénierie de l'analyse : codage des données

Le traitement des données dont le codage, a été réalisé principalement de manière manuelle à partir d'excel. Le nombre restreint d'entretiens menés rendait cette méthode plus rapide et adaptée qu'un traitement informatisé utilisant des outils ou des programmes spécialisés (type nvivo). Ce choix méthodologique nous a permis de maintenir une proximité forte avec notre matériau brut, facilitant ainsi l'identification de nuances qualitatives parfois difficilement captables par des logiciels automatisés. Le traitement manuel nous a également

[84] 75 Years in Daylight_ English on Vimeo

offert la possibilité d'ajuster de manière itérative nos catégories d'analyse, en fonction de l'évolution de notre compréhension du terrain.

Nous choisissons la technique du codage dans notre analyse d'entretiens. Nous considérons que ce codage nous permettra de catégoriser nos données. Bien que nous ayons une idée des thématiques du fait de notre démarche abductive, nous décidons de rester sur un codage issu du matériau afin d'éviter tout biais de circularité, préférant nous laisser surprendre par des éléments originaux. Nous n'excluons pas pour autant de confirmer ou de prolonger certains éléments théoriques déjà discutés dans le cadre de travaux précédents.

Dans un premier temps, nous ne cherchons pas à limiter le codage qui reste ouvert. Ensuite, nous établissons une liste qui s'enrichit en fonction des entretiens que nous menons.

- Ouvert : Nous inscrivons l'ensemble des codes
- Axial : Nous agençons les codes afin de faire ressortir des thématiques
- Sélectif : Nous retenons les codes qui viennent servir une réponse à la question de recherche que nous nous posons.

Nous codons les entretiens, les actions (dont les actions verbales institutionnelles de type webinaires ou prise de parole), le contexte et les relations entre les acteurs de l'environnement étudié.

Nous nous intéressons également à la répétition des codes.

Nous regroupons ensuite les codes par thématiques. Nous établissons une cartographie des codes en expliquant, si besoin, l'interaction des codes entre eux.

Tableau 14 : Organisation des catégories retenus (sans prévalence, par ordre alphabétique)

- Client
- Collaborateur
- Commerce
- Communication
- Culture
- Distributeur / Distribution
- Enjeux
- Entreprise
- Environnement
- Fédération
- Gouvernance
- Histoire
- Histoire de l'organisation
- Identité
- Informatique
- Innovation
- Installateur
- Management

- Marché
- Marketing
- Marque
- Marque antonomase
- Marque employeur
- Organisation
- Parties prenantes
- Pouvoirs publicq
- Prescription
- Produits
- Psychologie
- Ressources Humanes
- Ressources matières
- Risques
- RSE
- Société
- Stratégie
- Transport

Voici notre processus de codage des données.

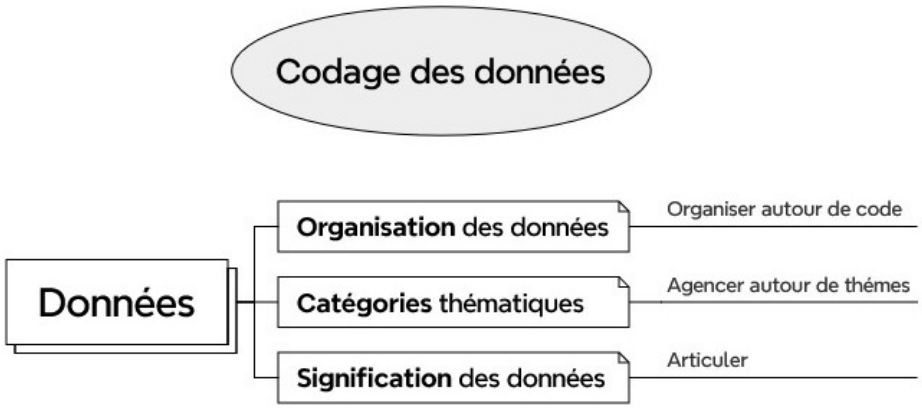


Figure 21 / Processus de codage des données employé

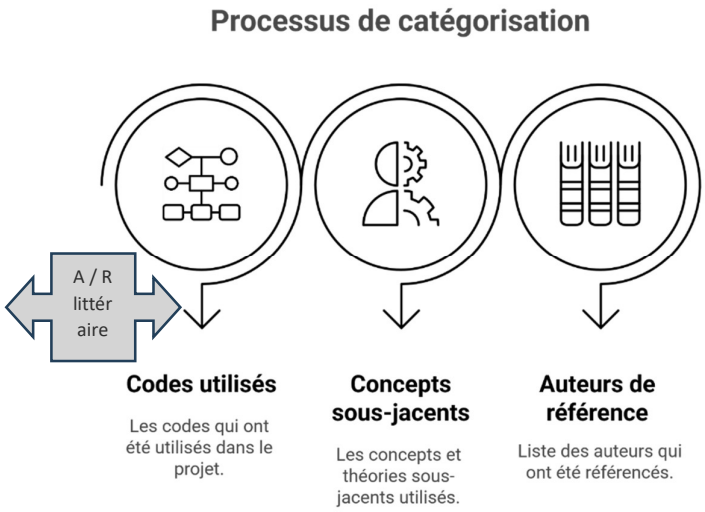
Descriptif du codage :

- ❖ Résumer en un ou plusieurs mots les passages importants et identifier les thèmes pertinents à notre analyse (Saldana, 2009).
- ❖ Regrouper les données par thème.
- ❖ Etudier les éléments de façon horizontale afin de confronter les résultats, de trouver les points de convergence ou de divergence (Miles & Huberman, 1994).

Notre étude nous a permis d'isoler 584 phrases que nous avons ensuite catégorisées par famille (cf tableau 15), puis sous-famille. Ces phrases ont nourri nos verbatims (Annexe 7).

Phrase	verbatims	CODES RETENUS	FAMILLE	SOUS FAMILLE	SUJET
61	*les actions environnementales et l'engagement historique auprès d'association type WWF, et la volonté de protéger à la fois la nature et les collaborateurs, en inculquant du respect, de la bienveillance.*	*WWF*	*RSE*	*Engagement associatif*	*S3*

Dans une logique abductive, un aller-retour constant entre la collecte des données et leur analyse a été opéré, rendant possible une redéfinition régulière des questions de recherche à mesure que de nouveaux éléments émergeaient du terrain.



Nous avons choisi de catégoriser les données autour de grandes catégories (sans prévalence dans notre classement, ici classée par ordre alphabétique).

- Affaires publiques
- Commerce
- Communication
- Culture
- Divers
- Entreprise
- Fondation
- Marketing
- Marque
- Produits et Services
- Stratégie

Ces catégories ne sont pas fermées, mais communiquent les unes avec les autres. Il ne s'agit pas de faire une analyse factorielle linéaire, mais d'employer ce classement à des fins de lecture et de traitement de données simplifiées (Annexe 8).

Pour conclure sur la collecte des données, qu'il s'agisse de la phase d'entretien ou des données complémentaires, documentaires ou encore des participations à des réunions, conventions interne, il convient de préciser que ces collectes ont été menées en parallèle. Les échanges menés se sont naturellement enrichis fonction des réponses préalablement recueillies, des champs exploratoires ont été ouvert et approfondis.

b. Triangulation

Dans une volonté d'accroître la robustesse de nos résultats, nous avons mis en œuvre une triangulation systématique des données. La triangulation, telle que définie par Denzin (1978) puis Miles et Huberman (1994), consiste à mobiliser plusieurs sources de données, plusieurs méthodes ou plusieurs points de vue pour étudier un même phénomène, afin d'en valider la consistance et de renforcer la crédibilité de la recherche qualitative. Elle est considérée comme l'un des piliers de la validation en sciences sociales (Patton, 1999).

Nous avons articulé trois formes principales de triangulation :

- ***Triangulation des données*** : en confrontant les éléments issus des archives internes de l'organisation (documents historiques, journaux internes, publications institutionnelles) aux éléments recueillis lors des entretiens semi-directifs.
- ***Triangulation des méthodes*** : en combinant entretiens formels, entretiens informels, observations participantes et analyses documentaires.
- ***Triangulation des répondants :*** en diversifiant les profils des participants interrogés (actuels collaborateurs, anciens collaborateurs, partenaires externes), conformément aux recommandations de Yin (2003).

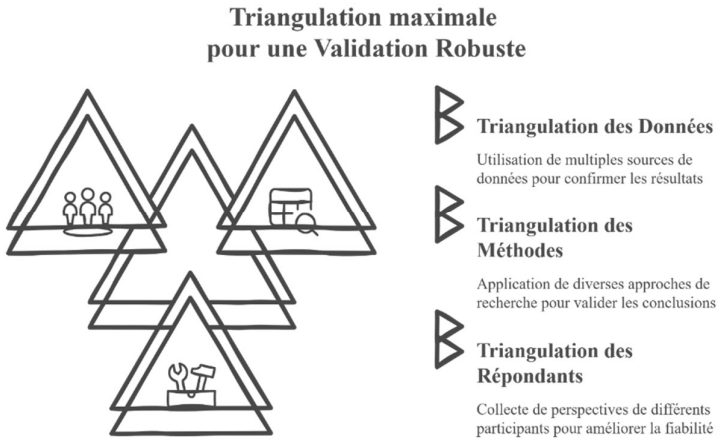


Figure 22 / Triangulation des données : Schéma de principe.

Le volume de données recueillies nous a ainsi permis d'identifier des éléments convergents à l'issue de vingt-quatre entretiens, seuil à partir duquel une certaine saturation empirique a

été atteinte, comme le suggère Glaser et Strauss (1967) dans leur approche de la grounded theory.

Enfin, nous avons structuré notre analyse autour de thématiques et de sous-thématiques, en mettant en œuvre un système de concaténation progressive des données, organisé selon un arbre de données.

Ce processus a permis de regrouper, d'articuler et de hiérarchiser les informations, facilitant ainsi la production d'une analyse fidèle au matériau et cohérente sur le plan théorique.

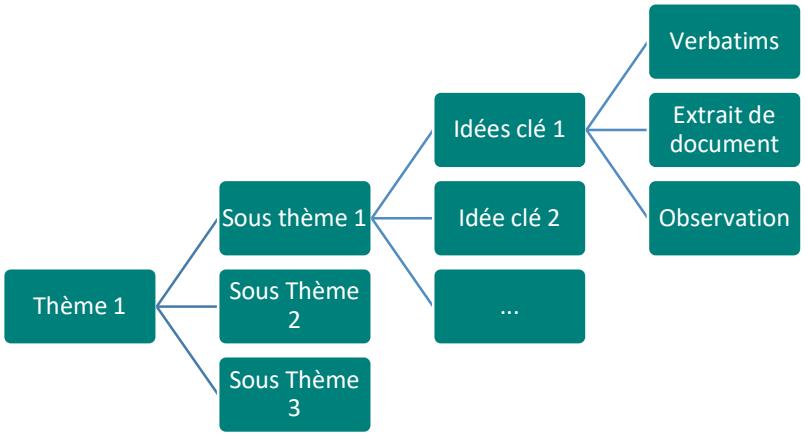


Figure 23 / Système de concaténation de l'exploitation des données

5. Critères de validité

Une recherche n'est intéressante que si le chercheur est en capacité de justifier de sa validité. Cette validité s'exerce en plusieurs temps. Il y a tout d'abord la validité du construit. Puis, la validité interne de la recherche, la validité externe et enfin, la validité intra personnelle.

a. Validité du construit

Les sciences sociales, dont les recherches en gestion font parties, s'appuient sur des éléments non ou difficilement observables. Ainsi, la validité du construit propre à notre discipline permet de faciliter la compréhension des résultats en évitant toute confusion

(Zaltman et al., 1973). Elle s'illustre notamment par une définition précise des concepts employés. Ces définitions permettent un alignement de départ pour l'ensemble des lecteurs.

Le chercheur doit donc s'attacher à définir les concepts qu'il mobilise avec précision, d'autant plus qu'il est difficile d'appliquer des critères d'évaluation à ces concepts (Cronbach et Meehl, 1955).

Dans notre cas, il nous a paru pertinent de mobiliser les concepts de marque antonomase, d'avantages concurrentiels, de pérennité, des parties prenantes, de l'innovation.

b. Validité Interne

Le fait que je veuille apprendre et comprendre constitue un moteur essentiel de cette recherche. Ma présence sur le terrain est un élément important de la validité interne de la recherche, notamment dans le cas d'une étude longitudinale. Elle favorise la triangulation et la saturation des données (Charreire Petit, 2003), ainsi que leur diversification (Glaser et Strauss, 1967).

Une partie des entretiens a pu être enregistrée. Cette pratique est reconnue dans la littérature comme un moyen d'augmenter la validité interne et la fiabilité de la recherche (Yin, 2012 ; Miles et Huberman, 2003 ; Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2014).

Elle permet effectivement de conserver une trace fidèle des échanges, minimisant ainsi les risques de biais ou de pertes d'informations lors de l'analyse des données. Elle autorise également le chercheur à relire la bande sonore *a posteriori*.

Mignon souligne (2001, p. 124) que « *la complémentarité, puis la redondance des informations collectées ont été le signe d'une amélioration de la validité interne de notre recherche* »[85]. La quantité et la diversité des sources exploitées répondent à une volonté de trianguler les informations (Allix-Desfautaux, 1995).

c. Validité Externe

Nos objectifs de recherche sont multiples : à la fois scientifique, puisqu'ils cherchent à enrichir la connaissance sur la thématique de la pérennité, à la fois managérial, puisqu'ils

[85] Mignon, S. (2001). *Stratégie de pérennité d'entreprise*. Paris : Vuibert.

ambitionnent de donner des clés de lecture aux praticiens. Ainsi, nous abordons cette notion en nous questionnant sur la validité du point de vue des académiciens, mais également du point de vue des praticiens.

- ***Si nous adoptons une posture académique***

La validité externe d'une recherche est liée à sa capacité à générer du savoir généralisable (Yin, 2003). Lorsque nous employons la technique de l'étude de cas et que nous effectuons le choix de mener une étude en profondeur sur une marque, il est légitime de nous questionner sur la validité externe de cette étude. En effet, l'une des critiques récurrentes à l'usage des études de cas est son caractère peu généralisable. L'étude en profondeur d'un phénomène dédié, porterait préjudice à sa validité externe. A cela, Yin (2009) postule qu'une étude menée de manière rigoureuse et approfondie demeure viable :

> « *The short answer is that case studies, like experiments, are generalizable to theoretical propositions and not to populations or universes. In this sense, the case study, like the experiment, does not represent a "sample," and in doing a case study, your goal will be to expand and generalize theories (analytic generalization) and not to enumerate frequencies (statistical generalization*) »[86] (Yin, 2009, p. 15).

- ***Si nous adoptons une posture pratique***

Les études en sciences de gestion ont vocation à être « actionnables », comme la discipline dans laquelle ces sciences s'exercent. Nous partageons l'idée que la science et la pratique peuvent collaborer et contribuer à faire avancer communément les connaissances. La recherche en sciences de gestion s'appuie sur la collaboration avec les organisations (Michel, 2019). L'organisation dès lors qu'elle contribue à l'élaboration du projet de recherche s'enrichit d'un savoir rendant la collaboration plus fertile (Michel, 2019 ; Saint Pierre et Schmidt, 2011) d'autant plus lorsque le chercheur accède à des éléments réputés

[86] Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed., p. 15). Sage Publications.

inaccessibles. Cette collaboration mutuelle et active contribue positivement à la qualité des résultats de la recherche (Guthrie, 2006).

Selon Glasersfeld (1988), une recherche peut être considérée comme valide, dès lors que ses résultats servent : il s'agit de la validité de convenance. A la lumière de notre étude, nous considérons que les observations décrites peuvent nourrir la pratique, par l'intermédiaire de la mise en œuvre d'un processus de réflexion stratégique faisant « outils de gestion ».

Pour être pertinente, Soparnot, Fernanda et Borel (2017) mettent en évidence sept attentes de la part des praticiens. Le fait de nourrir ces attentes peut être considéré comme servant la validité de la recherche. Parmi les critères, nous retenons le caractère pédagogique, venant enrichir la compréhension d'un phénomène, stimulant les praticiens et leur permettant de formuler de nouvelles idées. Les chercheurs mettent en lumière d'autres attentes parmi lesquelles :

- une meilleure lisibilité des études académiques, facilitant la compréhension d'un néophyte,
- une meilleure temporalité entre les éléments étudiés et l'actualité des environnements et des marchés,
- une illustration « probante » des résultats,
- plus d'originalité dans les sujets de recherche,
- plus d'universalité des résultats,
- une continuité mieux affirmée des études agissant comme un « fil rouge » et permettant d'empiler des connaissances,
- la formulation de préconisations managériales.

Nous avons conscience de la complexité à répondre favorablement à toutes les attentes des praticiens, néanmoins, certaines d'entres elles sont comblées à travers nos travaux. Ainsi, dans la rédaction de cette thèse, nous maintenons une attention particulière à sa lisibilité, notamment dans la présentation des résultats, afin qu'ils puissent être accessibles et compris du plus grand nombre. Pour simplifier davantage la lecture de ces résultats et à l'issue de la soutenance, cette thèse fera l'objet d'une retranscription simplifiée, sous la forme d'un article à destination des praticiens, en « *second loop* » (Lamarque, 2015 ; Vermeulen, 2007).

Sans que notre recherche ne soit en capacité de prédire l'avenir, il nous semble qu'elle présente des pistes à disposition des managers, leur permettant d'améliorer la pérennité de leur organisation. Ainsi, nous considérons comme valable à titre « externe » cette étude.

- ***Validité Intra personnelle***

Ma démarche de recherche est sincère et honnête. Depuis plus de cinq ans, j'y consacre l'essentiel de mon temps libre, portée par une volonté constante de produire un travail rigoureux, fidèle aux exigences scientifiques et respectueux de l'éthique académique. Cet engagement personnel témoigne d'une implication profonde, non seulement dans l'élaboration du projet de recherche, mais également dans l'exploration critique et objective du terrain étudié.

À travers cette démarche, je m'efforce de maintenir une posture réflexive, consciente des biais potentiels liés à mon implication au sein de l'organisation et de les maîtriser autant que possible par l'application systématique des principes de triangulation, de validation croisée des données et de prudence analytique.

Cet investissement de long terme vise à garantir la robustesse méthodologique de l'étude, la crédibilité de ses résultats, et son utilité aussi bien pour la communauté scientifique que pour les praticiens.

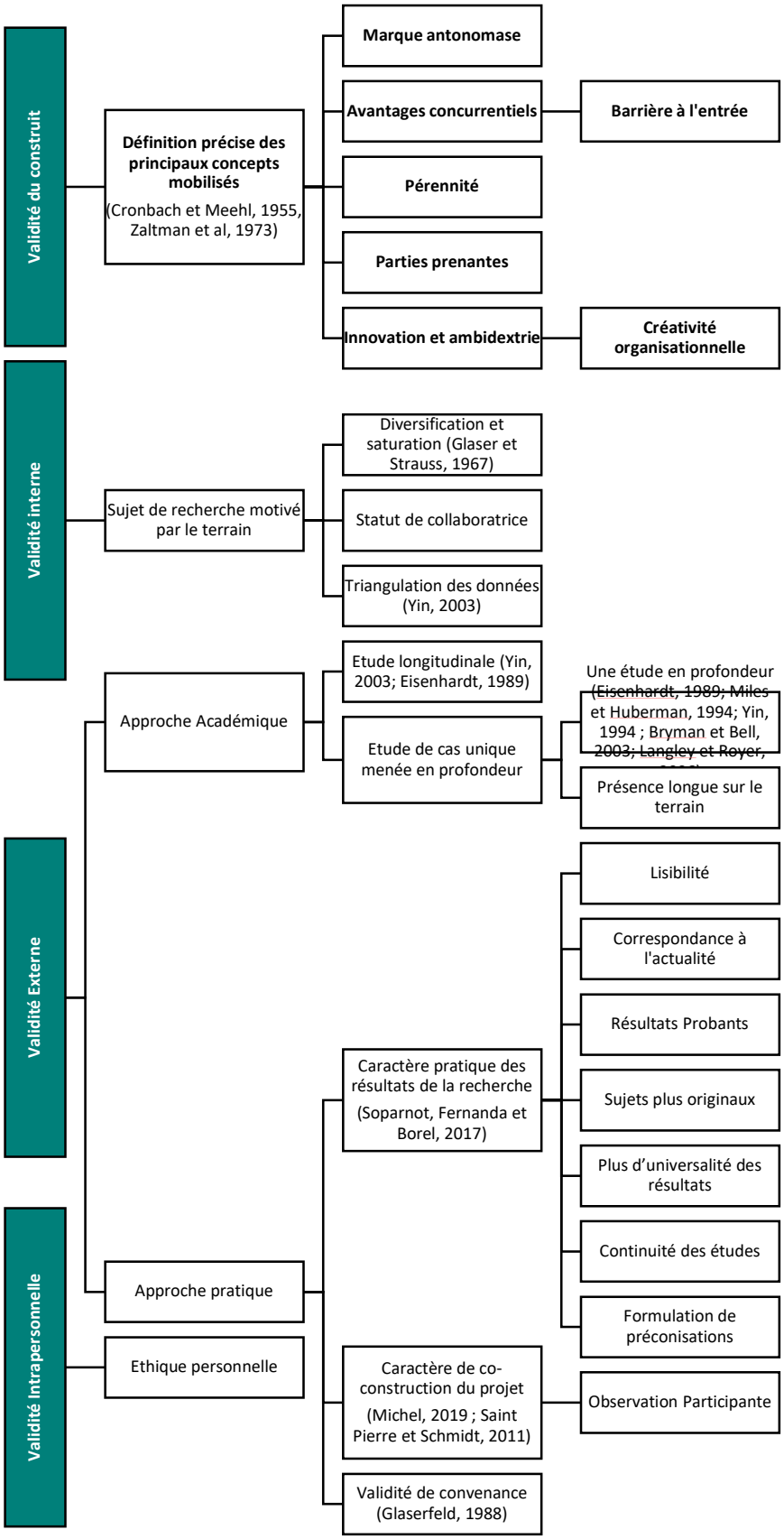


Figure 24 / Eléments postulant à la validité de notre recherche

Chapitre 4

Etude de cas

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi d'étudier en profondeur le cas de l'organisation VELUX. Ce choix méthodologique repose sur la volonté d'analyser un phénomène complexe et spécifique dans son contexte réel, conformément aux préconisations de Yin (2003), pour qui l'étude de cas unique est tout à fait pertinente lorsqu'elle permet d'observer un cas de façon extrême, révélateur ou critique.

L'approfondissement de ce cas a été facilité par une intégration directe au sein de l'organisation, en qualité de collaboratrice, offrant ainsi un accès privilégié aux données internes, aux acteurs clés, ainsi qu'aux processus stratégiques. Cette position d'observation participante a permis de recueillir des informations riches, souvent inaccessibles dans le cadre d'une étude externe classique.

En nous concentrant sur un cas unique, nous répondons également à la logique selon laquelle l'étude de cas ne vise pas la généralisation statistique, mais une généralisation analytique (Yin, 2003). Autrement dit, il ne s'agit pas d'étendre les résultats à l'ensemble des organisations, mais bien de tirer des enseignements théoriques pouvant éclairer d'autres situations similaires, sous certaines conditions contextuelles.

Nous proposons dans ce chapitre une présentation détaillée de l'entreprise VELUX, préalable nécessaire à la compréhension de notre analyse des facteurs de pérennité organisationnelle.

Section 1

Présentation synthétique de l'entreprise VELUX

L'entreprise VELUX appartient à la société VKR Holding A/S. Fondée en 1941 au Danemark par Villum Kann Rasmussen, VELUX conçoit, produit et commercialise des solutions d'éclairage zénithal, dont la célèbre fenêtre de toit, devenue emblématique de la marque.

En 2024, l'entreprise comptabilise au niveau mondial 11 500 collaborateurs dont 330 collaborateurs en France pour la partie entreprise commerciale. À ces effectifs, il convient d'ajouter environ 1 000 collaborateurs affectés aux sites de production en France, qui dépendent toutefois d'entités juridiques distinctes de l'entité commerciale.

Le chiffre d'affaires de la marque au niveau mondial en 2022 s'élève à 2,9 milliards d'euros.

La forme juridique de la société est à responsabilité limitée (SAS). Elle est détenue par une fondation d'utilité publique gouvernée par la famille du fondateur.

La raison d'être actuellement exprimée par VELUX est la suivante : ***« Générer du bien-être pour les personnes et la planète, en transformant les espaces grâce à la lumière naturelle et l'air frais »*** **(**Annexe 9). Cette formulation succède à une vision antérieure, davantage centrée sur l'habitat : **« *Conduire le développement de l'habitat et du cadre de vie grâce à l'entrée de lumière naturelle et d'air frais par le toit et être considérés comme les meilleurs aux yeux de nos clients* ».** Les notions de confort au sein de l'habitat, d'air et de lumière prédominent historiquement dans l'identité de l'organisation.

L'entreprise dispose d'un organe de gouvernance composé d'un président, des actionnaires (la famille), les administrateurs aux profils variés et de la direction générale. Ce conseil de gouvernance définit les grandes orientations stratégiques de l'entreprise. Il veille au bon fonctionnement des organes internes de contrôle, ainsi qu'à la qualité de l'information transmise aux actionnaires et aux parties prenantes externes.

1. Gouvernance mondiale

Afin de favoriser la collaboration internationale et d'assurer le bon positionnement de sa marque, l'entreprise est depuis 2020 découpée en « marchés » qui correspondent aux différents pays composant une région. Les frontières de la gouvernance dépassent le cadre national et s'étendent à plusieurs pays.

Chaque région est dirigée par un Vice-Président, en charge de coordonner les marchés, avec l'appui de directeurs de marché répartis dans chaque pays. En 2024, il existe quatre régions :

- Europe du Sud : La France, Italie, Espagne et Portugal, Belgique, Pays-Bas
- DACH : L'Allemagne, l'Autriche, la Suisse
- Europe du Nord : La Grande-Bretagne, le Danemark, la Belgique ainsi que les pays scandinaves.
- Europe Centrale : Tous les pays de l'Europe de l'Est situé entre la Pologne et la Hongrie.
- Pacific RIM + : Amérique du Nord USA et le Canada, Japon, Australie, Nouvelle-Zélande, Chine.

Le siège social Europe du Sud et la direction de marché France sont installés dans le sud de Paris, à Morangis (91).

Le groupe possède également quatre usines en France, produisant ainsi fenêtres, vitrage, raccords, volets roulants, stores. Indépendantes de la structure commerciale VELUX France, elles sont directement rattachées au Danemark.

Ces usines sont localisées à Feuquières-en-Vimeu (80) pour la fabrication des vitrages, fenêtres de toit, raccords ; Marnay (25) et Bourbonne-les-Bains (52) pour la fabrication de volets roulants, Reignier (74) pour la fabrication des stores.

Le chiffre d'affaires en France et de 480 millions en 2022, pour 320 salariés et un résultat net de 6 millions d'euros. Non côté en Bourse, le capital de VELUX est détenu par une fondation qui perçoit 84% des bénéfices de l'entreprise ; Elle a pour mission de conduire le

développement du groupe dans le respect de la culture du fondateur dont la vision est toujours le principal leitmotiv de l'entreprise.

Chacun des services de l'entreprise décline cette maxime.

2. Une position dominante sur le marché des fenêtres de toit

Le marché principal est celui de la fenêtre de toit. Les produits sont majoritairement présents dans les habitations, ce qui n'exclut pas les autres segments de marché (scolaire, tertiaire, etc).

Ils peuvent être installés soit par les particuliers eux-mêmes, notamment dans le cadre de remplacements, soit par le biais d'installateurs / poseurs ou d'entreprise.

Si pendant longtemps l'organisation ne distinguait qu'un marché, celui du neuf, elle s'est adaptée à l'évolution du cycle de vie de ces produits. Dès les années 1990, l'entreprise s'est structurée considérant le marché de la rénovation, comme un marché en devenir, qui a progressivement dépassé celui du neuf, puis, qui en 2024 le domine à 85%. Un nouveau marché est à considérer, hybride des deux précédents : le neuf dans l'existant.

Les trois sous unités de marché en 2024 :

- Sur le marché du neuf (<10%)
  - Maisons individuelles (individuelle ou groupée)
  - Logements collectifs
  - Autres (tertiaires, scolaires,…)
- Sur le marché du neuf dans l'existant (<5%)
  - Aménagement de combles
  - Extension
  - Surélévation
- En remplacement (approx. 85%)
  - D'une installation existante
  - En complément d'un produit déjà installé

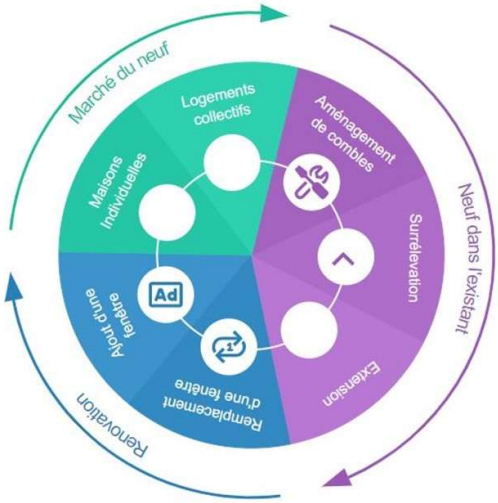


Figure 25 / Cartographie des Marchés adressés par VELUX en 2023

Sur chacun de ces marchés, il existe des parties prenantes opérationnelles différentes. L'entreprise a tenté au cours de son histoire d'aborder d'autres marchés, mais a fini par renoncer. Nous pouvons citer le marché du solaire avec des panneaux, puis celui des chauffe-eaux solaires en 2007, dans la continuité. *In fine*, VELUX s'est refocalisé sur son marché d'origine : la fenêtre de toit (Annexe 10).

3. Analyse stratégique de VELUX au travers de deux outils :SWOT, radar de Porter

Afin de présenter l'entreprise VELUX de façon synthétique, nous choisissons de réaliser une matrice SWOT de l'organisation. Cette matrice permet de mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'organisation, en les combinant aux menaces et opportunités du secteur.

Tableau 15 : SWOT de l'entreprise VELUX

Forces	Faiblesses
NOTORIETE - La **solidité** du Groupe. - La **notoriété** de la marque. - Sa position de **Leader (pdm > 90%).** - **L'expérience acquise.**	**POSITION SUR LE SECTEUR** - La **position dominante** de VELUX sur le marché a généré beaucoup de latence opérationnelle des équipes créant des freins au changement et à la créativité mais néanmoins VELUX a su éviter le syndrome du paradoxe d'Icare (Miller). - La **rigidité commerciale.**

COMMERCE / DISTRIBUTION - **Les relations commerciales historiques.** - **Circuit de distribution maîtrisé.** - Organisation et stratégie définie par métier (distributeur, installateur, prescripteur, institutionnel). **HUMAINES** - La **stabilité** des équipes. - **Cultures et Valeurs fortes** ressenties en interne. **QUALITE** - La **qualité des produits et des services.** - **L'expérience acquise**	**INNOVATION** - Marché ultra spécialisé ne laissant que peu de place à l'innovation.

Opportunités	Menaces
MARCHE - **La prescription très en amont.** - La tendance au « Do It Yourself » portée par les médias (émission TV, catalogue,…) et la GSB (cours de bricolage). - Campagnes institutionnelles de sensibilisation des autorités sur le vivre mieux, bien être à la maison, maison polluée… - Crise sanitaire et évolution des modes de vie. **COMMERCE** - La vente d'équipement. - Taux de réemploi des produits dans le cadre de l'économie circulaire. **INNOVATION** - La domotisation des habitats. **REGLEMENTAIRE** - Les changements réglementaires et la mise en application de nouvelles normes permettent à l'entreprise d'exprimer de nouvelles solutions.	**MARCHE** - Le **peu de renouvellement de la demande** qui freine la croissance du marché. - La durabilité des produits et la longueur du cycle de vie. - Préemption des toits par d'autres produits (panneaux photovoltaïques). - Un marché saisonnier. **CONCURRENCE** - La **concurrence** qui se développe autour d'une offre « low cost ». **DISTRIBUTION** - Les **faibles marges de revendeurs** qui préfèrent mettre en avant d'autres marques ou d'autres univers. - Développement du **e-commerce** qui tend les relations avec les distributeurs classiques.

Dans le cadre de notre analyse stratégique de VELUX, nous mobilisons le modèle des cinq forces concurrentielles développé par Michael Porter (1979), outil de référence pour évaluer l'attractivité d'un secteur et comprendre la dynamique concurrentielle à l'œuvre. Ce modèle repose sur l'idée que la rentabilité d'une entreprise est conditionnée par cinq forces principales : l'intensité de la concurrence entre les acteurs en place, la menace des nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, et la menace des produits de substitution.

L'intérêt de cette matrice est double : elle permet d'identifier les facteurs susceptibles d'exercer une pression sur la rentabilité de l'entreprise et elle éclaire les leviers stratégiques à actionner pour renforcer sa position concurrentielle. L'étude de ces cinq forces appliquées à VELUX révèle une situation particulière.

D'une part, l'intensité concurrentielle est réelle, avec la présence de marques alternatives telles que Roto ou Fakro, mais VELUX conserve une position dominante grâce à sa forte notoriété, son réseau de distribution étendu et sa capacité d'innovation.

D'autre part, les barrières à l'entrée sont élevées : lourds investissements industriels, exigences de qualité, et ancrage historique de la marque dans l'esprit des consommateurs limitent l'apparition de nouveaux entrants.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs reste modéré, notamment en raison de la capacité de VELUX à diversifier ses sources d'approvisionnement sur des matières premières standards.

En revanche, le pouvoir de négociation des clients augmente légèrement, sous l'effet de la montée en puissance des grandes surfaces de bricolage et des plateformes en ligne, même si la marque conserve un avantage grâce à la différenciation de ses produits.

Enfin, la menace des produits de substitution demeure relativement faible, les alternatives aux fenêtres de toit n'offrant pas de solution aussi complète en matière d'éclairage naturel et de ventilation.

Ainsi, l'application de la matrice des cinq forces à VELUX nous permet de mieux cerner son environnement concurrentiel, de comprendre ses atouts stratégiques et de mettre en lumière les risques spécifiques auxquels elle doit rester attentive.

En complément des cinq forces concurrentielles identifiées par Porter, il est essentiel de prendre en compte l'impact du contexte légal et réglementaire sur l'activité de VELUX. Le secteur du bâtiment est particulièrement encadré par des normes strictes en matière d'efficacité énergétique (RE2020, labels HQE, BREEAM), de sécurité incendie, d'étanchéité et de durabilité des matériaux. Ces réglementations imposent à VELUX une exigence d'innovation permanente pour garantir que ses produits, tels que les fenêtres de toit, respectent voire anticipent ces standards. De plus, la pression environnementale croissante pousse l'entreprise à intégrer des matériaux écoresponsables et à réduire l'empreinte carbone de ses processus industriels. En parallèle, en tant qu'entité détenue majoritairement par des fondations d'utilité publique, VELUX est également soumise à des obligations de transparence renforcées, tant sur le plan financier que sur ses engagements sociétaux. Enfin, les évolutions récentes en matière de fiscalité internationale, notamment les directives européennes anti-optimisation (BEPS), influencent la gestion des flux financiers entre la maison-mère danoise et ses filiales.

Ainsi, le cadre réglementaire représente à la fois un défi et une opportunité pour VELUX, l'obligeant à se positionner comme un acteur responsable et précurseur dans un environnement de plus en plus normé.

Tableau 16 : Matrice de PORTER de l'entreprise VELUX

Forces	Analyse spécifique pour VELUX
1. Intensité de la concurrence	- Présence de concurrents spécialisés sur des segments proches mais de façon marginale (Roto, Fakro, Keylite, etc.). - Marché très concentré, mais VELUX est en position dominante. - La concurrence, peu développée, se porte sur la qualité, l'innovation, la notoriété et le circuit de distribution.
2. Menace des nouveaux entrants	- Barrières à l'entrée élevées : besoin d'investissements industriels lourds (usines, certifications qualité, réseau de distribution). - Image de marque et notoriété difficilement reproductibles. - Forte exigence d'innovation continue (normes énergétiques, confort). Effets d'expérience favorable à VELUX (dont les économies d'échelle).

3. Pouvoir de négociation des fournisseurs	- Pouvoir modéré : VELUX a un poids important sur ses fournisseurs. - Matières premières standards (verre, aluminium, bois) : plusieurs fournisseurs disponibles. - Intégration verticale d'une partie de la filière bois. - Toutefois, dépendance partielle sur des composants techniques spécifiques (puces électroniques, motorisations, capteurs intelligents).
4. Pouvoir de négociation des clients	- Pouvoir croissant des distributeurs (GSB, négoces, internet) capables de référencer d'autres marques. - Particuliers : pouvoir de négociation faible (produits différenciés, marque forte). - Clients professionnels (installateurs) légèrement plus exigeants sur les prix et les délais.
5. Menace des produits de substitution	Alternatives faibles en toiture : peu d'autres solutions pour apporter de la lumière zénithale. - Substituts partiels : lucarnes, dômes de lumière, fenêtres verticales. - Innovations potentielles autour de la lumière artificielle intelligente (éclairage LED imitant la lumière naturelle). - Les produits de substitution n'existent pas mais indirectement, les fenêtres de toit concurrencent les tuiles (si fenêtre, moins de tuile ou système de couverture). - Le solaire revendique une position sur le toit.
6. Dimensions légales et réglementaires (non définie par Porter mais couramment analysées)	- Renforcement des normes européennes (RE2020, BBC, labels HQE, BREEAM) imposant des exigences sur l'isolation thermique, la ventilation et l'efficacité énergétique. - Obligation pour VELUX d'innover pour proposer des produits éco-performants (isolation, triple vitrage, captation solaire passive). - Respect des normes de sécurité incendie, étanchéité, résistance aux chocs et à l'effraction pour les ouvertures en toiture. - Nécessité de certifications pour chaque nouveau produit (CE, CSTB en France). - Pressions sur les matériaux (ex : limitation des bois exotiques non certifiés, recyclabilité des matériaux utilisés). - Transition vers une production plus verte : usines écoresponsables, production durable, bilan carbone réduit.

Troisième Partie

Présentations des Résultats

Notre recherche vise à comprendre les éléments de construction d'une marque antonomase en mettant en évidence les facteurs de pérennité de ces marques singulières.

A ce titre, elle nous a permis de collecter de très nombreuses données, qui se matérialisent par plusieurs centaines de pages de notes. Nous avons choisi de codifier ces données. En premier lieu, celles qui concernent l'organisation et qui nous ont aidées à rédiger la présentation de l'entreprise. Puis, celles qui relèvent de notre sujet de thèse.

Nous avons organisé et structuré nos résultats en deux chapitres.

Le premier s'attachera à l'antonomasie de la marque, avant d'évoquer le management de l'innovation et le management des parties prenantes. Il mettra en lumière une relation construite entre chaque partie prenante et VELUX. Cette approche par partie prenante permet de bien comprendre l'organisation par métiers de l'entreprise, sa structuration et ses objectifs. Nous mettrons en évidence les avantages concurrentiels que l'organisation a développé au cours de son existence et les processus de management de ces avantages avec chaque acteur.

Chapitre 5

VELUX, une organisation en possession d'une marque antonomase et sa gestion managériale

Notre recherche, fondée sur une collecte méthodique et une triangulation rigoureuse des données, nous permet de proposer une analyse approfondie du phénomène étudié. Dans un premier temps, nous nous intéresserons à la construction du phénomène d'antonomasie, en explorant non seulement les processus ayant permis à la marque VELUX de devenir une référence générique dans son secteur, mais également les stratégies de management de la marque mises en œuvre pour lutter contre le risque de généricisation.

Puis, nous présenterons les dynamiques de management ambidextre, combinant la capitalisation sur les forces existantes et la mise en œuvre de démarches innovantes pour anticiper les évolutions futures.

Ainsi, notre étude mettra en lumière comment VELUX conjugue exploitation de son héritage et exploration de nouveaux territoires stratégiques pour renforcer sa pérennité, tout en adoptant une approche par partie prenante.

Section 1

Prise de conscience et Management de l'Antonomasie de la marque

1. VELUX, une organisation dont le nom a toujours été antonomase
    a. A la genèse : une innovation disruptive qui émerge d'un besoin réel

L'Histoire de l'entreprise commence en 1941, au Danemark. Le pays est occupé par l'Allemagne, qui malgré un pacte de non-agression signé en 1939, envahit subitement le territoire et annexe une partie des bâtiments de Copenhague et des alentours. « *La fenêtre a permis, après la seconde guerre mondiale, de répondre au besoin urgent de construction de logements en Europe en transformant les combles en pièces à vivre saines, claires et aérées* » comme le stipule la brochure institutionnelle de 2022 (Annexe 11).

Le Danemark est géographiquement situé dans la zone Nord, tempérée. Chaque année, d'importantes chutes de neige ont lieu de novembre à la mi-avril. Ainsi, pour favoriser l'écoulement de la neige lors de la fonte, l'architecture des toits est traditionnellement en pente forte.

Villum Kann Rasmussen est ingénieur de formation. Pour répondre à cette problématique de pénurie de mètres carrés habitables en cette période de guerre, son idée est simple. Elle consiste à aménager les combles des bâtiments pour en faire des pièces habitables. Pour qu'une pièce soit considérée comme telle, il est nécessaire d'apporter de l'air (VE) et de la lumière (LUX). La marque VELUX est formée tel un mot-valise de la combinaison de deux mots latins : VE pour *ventilare*, LUX pour *lumen (*Annexe 12*)*. L'addition de VE et de LUX forment VELUX (VE + LUX = VELUX).

« L'air et la lumière sont des valeurs intemporelles. Ils font partie de la marque » (Sujet 7).

En intégrant une fenêtre à la toiture, cela permet de solutionner les problématiques d'entrées d'air et de lumière, tout en répondant à un besoin réel, urgent et volumique, de récupérer des mètres carrés habitables. La fenêtre de toit est ainsi née.

Il s'agit également de reconstruire le pays. Le marché est important et l'entreprise y entre rapidement, ce qui soutient sa croissance. L'idée rencontre un succès immédiat, propulsant le produit à travers l'Europe. En 1964, l'entreprise s'installe en France.

Le besoin réel a été précité. Il s'agit d'aménager des pièces situées sous les combles, dans un contexte de pénurie de mètre carré (Annexe 13).

Verbatims 1 / Histoire de l'Organisation

Idée d'origine	*« **L'idée de départ est géniale** ! » (Sujet 21).* *« **L'invention d'origine est géniale** » (Sujet 22).*
Les produits sont utiles à la société	*« Elles sont souvent leaders sur leurs marchés, ou l'ont été à un moment donné. Elles offrent des produits de qualité, ce qui en fait des marques pérennes. **Leurs produits sont souvent utiles**, connus et accessibles à tous » (S3).* *« Notre **produit est magique**. Il est **utile**. Il a une histoire » (S4).* *« On est **utile** à la Société au sens large » (S7).* *« Nous sommes **utiles à la société** et nous devons le rester. Nous défendons nos intérêts mais aussi ceux des habitants » (S7).* *« Les produits doivent être pertinents, **utiles** » (S10).* *« **Ce sont des marques utiles pour la société**, avec un caractère innovant » (S14).* *« Elles (les innovations) **sont utiles, astucieuses et bien pensées** » (S24).*
Solution à un besoin client non couvert	*« Oui, elles émergent en apportant **une solution nouvelle, un besoin non couvert.** Il s'agit de marques de qualité, elles sont rassurantes. Dans l'imaginaire collectif, elles inspirent confiance de par leur antériorité, ce sont les premières à » (Sujet 7).* *« Nous répondons à des **besoins vitaux** : l'air et la lumière » (S22).* *« Le produit répond à un **vrai besoin** » (S24).* *« VELUX cherche à répondre à des **besoins d'entrée d'air et de lumière par le toit** » (S24).*

Le mot utile est employé par six répondants (S3, S4, S7, S10, S14, S24).

b. Les caractéristiques principales de l'organisation

Selon notre revue littéraire, une marque antonomase comporte de nombreuses caractéristiques qui lui sont propres. La principale est celle décrite précédemment qui consiste à dire que la marque peut être associée au produit, avec un passage du nom de l'organisation ou de la marque dans le langage commun.

Notre étude terrain a relevé les caractéristiques suivantes, pour l'organisation VELUX :

- L'organisation a été pionnière de son marché.
- Elle répondait à un besoin réel et volumique sur un marché nouveau en proposant un produit utile.
- Elle occupe une position de leader incontestable (part de marché supérieure à 90%).
- Il y a une forte association marque/produits.
- Elle est imaginée comme une catégorie et non comme une organisation ou une marque.
- Nous observons qu'il y a un geste associé à l'évocation du nom VELUX. Les interlocuteurs miment plus ou moins consciemment l'action d'ouverture d'une fenêtre de toit.
- Elle fait partie du capital immatériel de l'entreprise.
- Elle a une image forte, associée à une forte notoriété spontanée.
- Il existe des risques identifiés associés à une perte de la marque.

Verbatims 2 / Une marque Antonomase

Leaders	*« Elles sont souvent leaders sur leurs marchés, ou l'ont été à un moment donné. Elles offrent des produits de qualité, ce qui en fait des marques pérennes. Leurs produits sont souvent utiles, connus et accessibles à tous. » (Sujet 3).*
Pionnières	*« Oui, elles émergent en apportant une solution nouvelle, un besoin non couvert. Il s'agit de marques de qualité, elles sont rassurantes. Dans l'imaginaire collectif, elles inspirent confiance de par leur antériorité, ce sont les premières a » (Sujet 7).* *« C'est une association marque / produit, construite par facilité d'usage, ou par arrivée pionnière. » (Sujet 5).* *« Nous avons été les premiers ; et nous sommes humbles ! » (Sujet 19).*
Caractéristiques	*« C'est une marque qui est passée dans le langage commun. Dont le nom du produit ou service est passé dans le langage commun » (Sujet 3).* *« C'est une association marque / produit, construite par facilité d'usage, ou par arrivée pionnière. » (Sujet 5).* *« La marque fait partie du capital immatériel d'une entreprise » (Sujet 7).* *« Nous sommes imaginés comme une catégorie et non une marque » (Sujet 8).* *« Le geste est associé à la marque. Il est incarné, on parle de notre fenêtre avec ses mains. C'est réducteur à la fois, mais c'est aussi une puissance » (Sujet 9).* *« La marque donne le nom au produit » (Sujet 10).* *« Les marques antonomases sont exceptionnelles parce que le produit est exceptionnel. Il est différentiant. Il doit incarner quelque chose de différent. Une expérience. Et l'entreprise doit être modèle. Le produit idéal a le droit d'être différent, on lui tolère cette différence » (Sujet 14).*
Risques	*« Les risques sont ceux de perdre l'usage de la marque » (Sujet 4).* *« De disparaître avec le temps, laissant son usage ouvert sur le marché à d'autres entreprises » (Sujet 5).*

c. Facteurs psychologiques

La notoriété de la marque VELUX joue un rôle déterminant dans la décision d'achat des consommateurs. Reconnue comme une référence historique sur le marché des fenêtres de toit, la marque bénéficie d'une forte image de qualité et de fiabilité, construite au fil des décennies. Cette réputation rassure naturellement les clients, qui, face à un projet de rénovation ou de construction, se tournent spontanément vers VELUX sans toujours comparer avec d'autres alternatives (souvent par méconnaissance d'offres alternatives). La marque s'impose donc dans l'esprit des consommateurs comme un choix évident, synonyme de sécurité et de performance, ce qui renforce un réflexe d'achat presque automatique. Ce phénomène est d'autant plus fort que VELUX dispose d'une visibilité importante couplée à une disponibilité immédiate, à la fois dans les réseaux de distribution, chez les professionnels du bâtiment et dans l'imaginaire collectif.

Installer une fenêtre de toit représente une intervention lourde et engageante, car elle implique de modifier la structure même de son habitation. Pour de nombreux particuliers, le simple fait de devoir « faire un trou dans son toit » génère une forte appréhension, liée à la crainte de malfaçons, d'infiltrations ou de pertes d'isolation. Dans ce contexte anxiogène, les consommateurs privilégient naturellement des marques reconnues, capables de leur apporter des garanties de qualité et de durabilité. En choisissant un acteur de référence comme VELUX, ils cherchent avant tout à se rassurer et à limiter les risques perçus, en misant sur l'expérience, le savoir-faire et la réputation d'un spécialiste du secteur. Ce comportement témoigne de l'importance du capital confiance dont bénéficie la marque auprès du grand public.

Verbatims 3 / Facteurs psychologiques

Ouvrir son toit, source de stress	*« La toiture, dans l'imaginaire collectif, est un élément de protection de la maison. Elle représente une image de sécurité. Les enfants, tout petits, dessinent des maisons, des cheminées qui sortent de la maison, des fenêtres verticales, une porte. Mais jamais de fenêtres de toit. Ce n'est pas naturel pour eux de faire un trou dans la toiture. En grandissant, les consommateurs gardent cette image un peu anxiogène, lorsqu'il est question de la toiture. Ainsi, quand il est question de toucher à cette toiture, ils font intervenir des spécialistes. Dans l'esprit des consommateurs, ils auront envie de s'orienter vers une marque qu'ils connaissent, à qui ils font confiance, qui les rassure également. Lorsque la confiance est acquise, elle donne une force incroyable » (Sujet 9).*

	« Notre chance est que les fenêtres sont des investissements à long terme. Le consommateur cherche de la sécurité, de la confiance. VELUX contribue à apporter une offre qui a une promesse sur le moyen et long terme » (Sujet 9). *« Ouvrir son toit est anxiogène. Le bâti a un rôle de protection. VELUX C'est rassurant, fiable » (Sujet 13).*
VELUX et moi	*« Dans notre imaginaire, elle renvoie à la sérénité, à l'espace. Elle n'est pas l'esprit mais ce à quoi l'esprit renvoie. Derrière la marque, il y a un imaginaire » (Sujet 9).* *« Il y a un sentiment rassurant, enfantin ; Cela nous renvoie à notre enfance, à ce bon souvenir. Notre génération est très liée au produit. Nous avons vécu des moments privilégiés sous nos fenêtres de toit ; C'est notre enfance. La chambre sous combles, c'était un peu la tour de contrôle, la pièce secrète, la cabane de notre enfance. Nous sommes presque intimes avec le produit. Nous avons pour certains fumé nos premières cigarettes par le « VELUX ». Il y a une relation tactile avec nos produits » (Sujet 20).* *« Nous sommes presque intimes avec le produit. Nous avons pour certain fumé nos premières cigarettes par le « VELUX ». Il y a une relation tactile avec nos produits » (Sujet 20).*
Notoriété	*« La marque est connue, c'est difficile de la déboulonner » (Sujet 13).* *« Le taux de notoriété est très élevé, même si cela varie en fonction des pays » (Sujet 16).* *« On reste le « VELUX » dans l'esprit de chacun » (Sujet 16).* *« VELUX est un objet dans la maison, ce n'est pas qu'un carré dans le toit. Tout le monde connaît la marque et à une expérience avec VELUX » (Sujet 22).*

Référence cognitive sur son marché, VELUX s'impose naturellement auprès des parties prenantes dès qu'il est question de lumière et de ventilation dans l'habitat. En ayant su cultiver ses avantages pionniers, elle se positionne comme la référence, favorisant sa consultation dès qu'il s'agit de faire évoluer l'habitat. Cette position d'entrepreneur institutionnel lui confère un avantage certain puisqu'elle devient actrice de son développement et protectrice de son environnement en façonnant son propre univers concurrentiel.

2. Conscience d'un risque majeur : la dégénérescence de la marque, pouvant conduire à sa déchéance
    a. Identification des risques majeurs

Au sein de l'entreprise, nous notons que les interlocuteurs ont une excellente conscience et connaissance du risque de dégénérescence de la marque. Ils en mesurent les conséquences. Dix-sept des dix-neuf répondants interrogés témoignent d'une conscience claire des spécificités de la marque et mentionnent les dispositifs de protection associés.

Verbatims 4 / Risques des marques antonomases

Généricisation	*« Devenir un nom commun engendre **une perte d'identité** » (Sujet 1).* *« **L'organisation peut disparaitre** et le nom perdurer » (Sujet 5).* *« Nous devons protéger la marque contre **une dégradation de la marque qui pourrait être liée à un emploi comme marque générique** » (Sujet 8).* *« Ne pas tomber dans le terme générique » (Sujet 15).* *« **Association restreinte** de la marque à un produit » (Sujet 8).*
Commercial	*« Les risques sont ceux de **perdre notre position de leader** » (Sujet 3).* *« **D'être copié par nos concurrents** qui emploient le nom de la marque » (Sujet 6).* *« Risque **d'usage par la concurrence** » (Sujet 8).*
Image	*« Le risque étant d'associer des produits d'une autre marque à la nôtre, **véhiculant parfois une mauvaise image**. L'image de VELUX peut être ternie si les autres marques étaient injustement associées à la nôtre, sachant que nous n'avons pas de pouvoir sur ces marques » (Sujet 20).*

Au cours de notre étude, nous remarquons que quatre risques majeurs en cas de déchéance sont identifiés par les répondants :

- Les risques de perte du nom VELUX, au profit d'autres industriels qui pourraient l'exploiter, ou copier les produits.
- Les risques commerciaux associés, dont la réduction de la part de marché et la chute du chiffre d'affaires.
- La restriction de la marque à un produit, occultant le reste de la gamme.
- Des risques d'image.

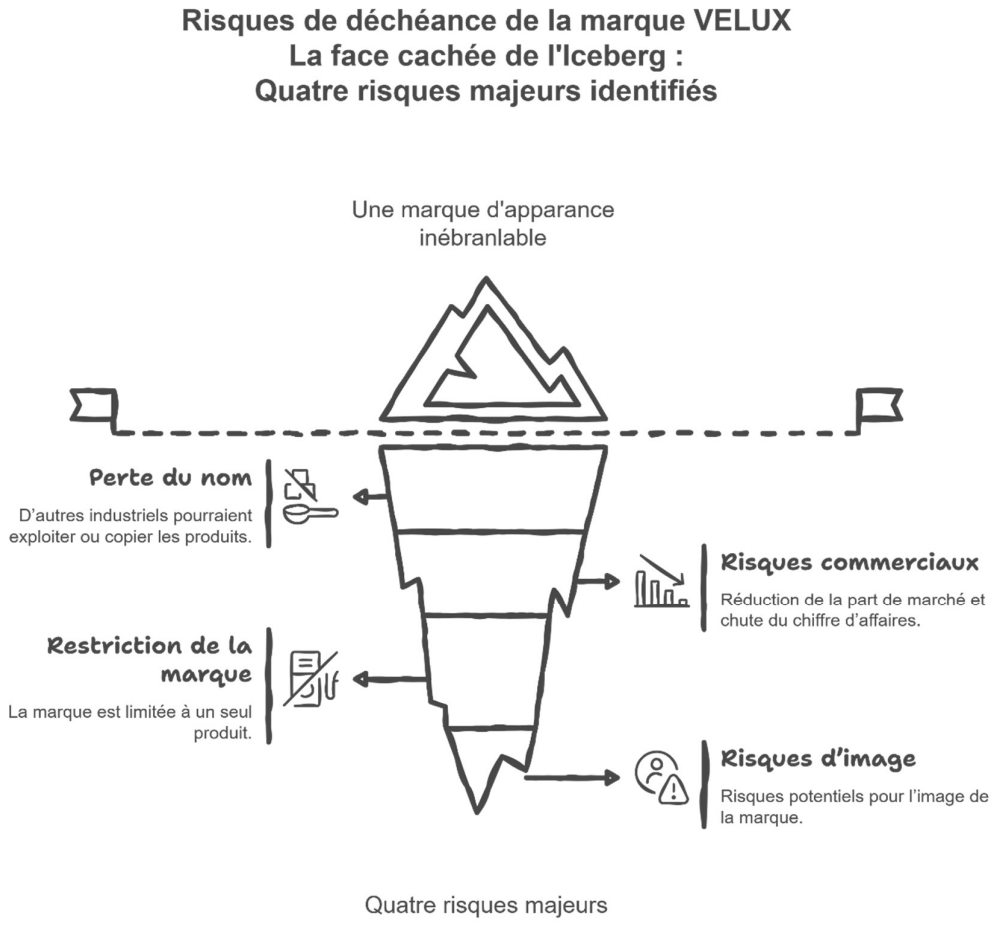


Figure 26 / Risque de déchéance de la marque VELUX, la face cachée de l'Iceberg

b. Identification des parties prenantes à risque

Les parties prenantes en risque de « généricíser » le nom VELUX sont multiples. Notre recherche met en évidence une cartographie des acteurs suivants comme à risque de mauvais usages de la marque, que nous schématisons suivant trois sphères : la sphère publique, la sphère professionnelle, la sphère institutionnelle (Annexe 14).

L'entreprise a adopté des mesures auprès de chacune de ces parties prenantes même si elle n'est pas en capacité de relever toutes les erreurs d'usage, elle adresse des courriers de dénonciation lorsqu'elle le peut justifiant d'une défense active.

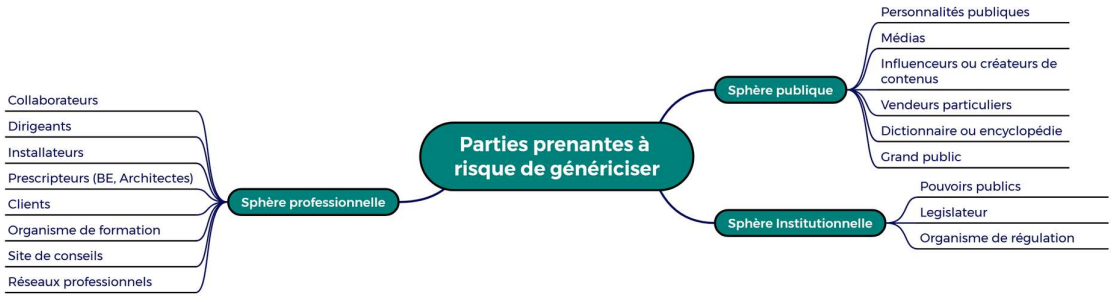


Figure 27 / Parties prenantes à risque de généricíser une marque antonomase.

3. <u>Management de la marque par la mise en place d'actions de protection du nom de l'organisation</u>

Dans une société où la visibilité et la reconnaissance d'une marque sont des atouts stratégiques, il est essentiel d'adopter des mesures de protection et de valorisation de son identité. VELUX, marque emblématique du secteur des fenêtres de toit, a développé une stratégie globale combinant pédagogie, veille, communication et protection intellectuelle afin de préserver son statut de référence.

Cette partie explore les différentes actions mises en place par l'entreprise pour éviter que son nom ne devienne un terme générique, tout en assurant un positionnement optimal sur les moteurs de recherche et en renforçant sa présence auprès des distributeurs, installateurs et prescripteurs. Il ne s'agit pas d'actions uniques mais d'une multitude d'actions que

l'entreprise a pour habitude de manœuvrer. Nous choisissons de les catégoriser en trois parties. Les actions de préservation de l'identité de la marque, celles de protection intellectuelle, celles de positionnement et de communication.

a. Stratégie de Management pour la préservation de l'identité de la marque

❖ **La mise en place de mesures pédagogiques**

Parmi les mesures mises en place, l'approche pédagogique joue un rôle clé, tant en interne qu'en externe. L'objectif est de sensibiliser les collaborateurs, les distributeurs, les installateurs et les prescripteurs à l'importance d'un usage précis et approprié du nom VELUX. À travers des actions de correction verbale, des interventions sur les points de vente et des supports de communication adaptés, l'entreprise veille à ce que sa marque ne soit pas utilisée de manière générique.

Nous présentons les différentes initiatives pédagogiques mises en œuvre par VELUX pour encadrer l'usage de son nom et garantir sa distinction sur le marché.

- En interne, des actions de « correction verbale » sont menées par les collaborateurs auprès d'autres collaborateurs. Ces actions de corrections sont systématisées lors d'un mauvais emploi de la marque. Au-delà des verbatims, nous avons à plusieurs moments constaté ces reprises linguistiques, avec des expressions du type : *« il faut dire fenêtre de toit de marque VELUX et non pas des VELUX* ».
- En externe, auprès des installateurs, des médias, des distributeurs (en s'assurant que les distributeurs ne citent pas la marque pour représenter la catégorie).

    - Chez les distributeurs,
        - Nous apprenons au cours de notre enquête qu'un distributeur guadeloupéen commercialisait des produits concurrents sous le nom VELUX. Ainsi, un représentant de l'entreprise s'est rendu chez le distributeur pour acheter un produit. La facture mentionnait l'achat d'un VELUX mais le produit remis était celui d'une autre marque. Cet

acte a été considéré comme un début de preuve avant procédure officielle.

- L'entreprise vérifie que les distributeurs emploient correctement la marque car il serait tentant d'avoir un rayon VELUX en G.S.B. VELUX étant leader de la catégorie. Les distributeurs peuvent en jouer pour attirer et confondre le rayon en tentant de vendre des produits maisons.

- Chez les installateurs,
  - Nous apprenons également que les commerciaux disposent d'autocollants VELUX, qu'ils peuvent remettre aux artisans qui souhaiteraient communiquer sur la pose des produits, évitant ainsi l'usage du nom VELUX comme terme générique, tout en respectant la charte graphique de l'entreprise (Annexe 15).
- Chez les prescripteurs,
  - La marque peut apparaître sur les CCTP, mais elle doit figurer comme telle et non comme une prescription produit. L'entreprise essaie de distinguer les caractéristiques produits du produit, pour faire ressortir VELUX comme un nom de marque.

b. <u>Management stratégique de la surveillance et de la protection de la marque</u>

❖ **La mise en place d'une veille**

Dans les médias, des actions correctives sont déployées lorsque la marque est mal utilisée. Cela permet à l'entreprise de justifier d'actions de protection et par conséquent, d'appartenance de la marque.

❖ **La mise en place d'une stratégie de protection intellectuelle**

L'entreprise a déposé plus de 1 800 brevets depuis sa création.

❖ **Stratégie de défense juridique**

L'entreprise n'hésite pas à faire usage de la justice si elle se trouve en danger. En Italie, une organisation nommée « Fealux » proposait des fenêtres de toit. Il y a eu une action en justice dénonçant la confusion de prononciation. L'entreprise VELUX a obtenu gain de cause.

c. Management stratégique du positionnement et de la communication

Le management stratégique de VELUX repose sur un positionnement centré sur les bénéfices produits (lumière, air, confort) et une stratégie de marque structurée. L'entreprise a mis en place une charte graphique cohérente et différenciante, accompagné d'actions de communication ciblées. Elle distingue clairement sa communication grand public, émotionnelle et pédagogique, de sa communication institutionnelle, plus technique et prescriptrice.

❖ **Insistance sur les caractéristiques du produit**

Les caractéristiques des produits permettent de dissocier le produit de la marque, notamment dans les actions de prescription et dans les CCTP.

❖ **La mise en place d'une charte graphique et textuelle précise (Annexe 11).**

- L'entreprise a mis en place une charte précise. Cette charte inclut des éléments visuels forts comme des logos, des couleurs autorisées et des polices.
- L'entreprise introduit les définitions de protection de marque et de dégénérescence, et donne quelques indications d'usage graphiques comme textuelles (Annexe 16).
- L'entreprise met à disposition sur son site un espace presse, incluant les éléments visuels téléchargeables comme les logos (consultable sur le site en ligne https://presse.velux.fr/multimedia).

❖ **Des actions de communication**

- En interne, l'entreprise mène de nombreuses actions auprès de ses collaborateurs. Nous pouvons citer les actions de corrections verbales mais également des actions

d'informations comme celle menée en juillet 2010 sur son journal interne, expliquant l'importance du bon usage de la marque (Annexe 17).

- L'entreprise VELUX rappelle régulièrement que le nom est une marque et non pas un mot commun. Nous retrouvons sur son site une page complète à ce propos sur le site web (Annexe 18).

❖ **La séparation de la communication grand public / produits et de la communication institutionnelle**

- En séparant la communication grand public de la communication institutionnelle, qui renforce la marque. Cette séparation a été mise en œuvre début des années 2010.
- Sur les réseaux, les principaux mots-clés ont été achetés par l'entreprise.

❖ **La construction d'une stratégie marque**

- L'entreprise construit une stratégie marque pour en définir son identité, ses outils (charte, …).

Dans un podcast de janvier 2025 sur le sujet de l'antonomasie de la marque VELUX[87], le directeur du marketing Europe du Sud se confie. Il précise la manière dont il manage la visibilité de la marque en ligne. « *On protège la marque, on a des guidelines de copyright, on achète les mots-clés* ». Il poursuit en expliquant que le mot clé « VELUX » est extrêmement protégé. Il est réservé et ne peut être utilisé librement par d'autres acteurs du marché. Certains concurrents de l'organisation ont tenté d'en obtenir l'usage, tout comme certains installateurs. Google consulte VELUX, qui décide d'autoriser ou non l'exploitation du mot-clé. Cette autorisation est systématiquement refusée aux concurrents, mais peut être accordée à des installateurs partenaires. Être bien positionné sur Google, tant en SEO qu'en SEA, représente un avantage stratégique.

[87] « Quand sa marque devient un nom commun - (Head of Marketing @Velux) Conquête #63 », 15 janvier 2025, http://taap.it/dS1DGk

Verbatims 5 / Protection de la marque

Protection via la pédagogie	*« Les collaborateurs insistent sur le terme « fenêtre de toit de marque VELUX », mais je ne sais pas s'ils savent pourquoi, ou si c'est mécanique. Ils corrigent, par habitude peut être (Sujet 1).* *Les commerciaux ont envie de parler des autres produits que la fenêtre de toit, c'est peut-être une explication » (Sujet 1).* *« Il faut prendre des précautions en interne, tant sur la technique que sur le verbal. Règlementation sur la concurrence et le droit : nous prenons conseils auprès de juristes sur les CGV par exemple. Mon équipe n'est pas informée. Il faudrait que ce soit remis à l'ordre du jour et dans les discours. Mais où est la limite. Il n'y a plus de formation sur le sujet. Il en faudrait pour les nouveaux entrants. Peut-être que le directeur des comptes stratégiques ou les responsables grands comptes abordent ce point, mais je n'en n'ai pas la certitude. Les chefs des ventes pourraient aussi passer le message. Ou alors la communication pour la partie risques, et les managers de vente sur le côté opérationnel » (Sujet 3).* *« En faisant de la pédagogie constante auprès des équipes » (Sujet 4).* *« En faisant de la pédagogie, je parle à mes équipes du risque de cannibalisation. Et indirectement, sur les salons. Mais effectivement, dans un cadre personnel, il m'arrive de citer la marque pour le produit, par simplicité » (Sujet 4).* *« Insister auprès des employés pour ne pas bafouer l'usage du mot » (Sujet 15).* *« Il faut défendre sa marque pour être pérenne » (Sujet 16)* *« Je sensibilise mes équipes » (Sujet 18).* *« Je prends soin de dire « fenêtre de toit » et non pas VELUX, et d'ailleurs, je me fais reprendre par les plus anciens » (Sujet 18).*
Protection via les Outils	*« Au niveau du langage, des logos, des brevets » (Sujet 3).* *« On a toujours défendu la marque. On avait lorsque j'étais promoteur des ventes la mission d'arrêter toutes les camionnettes sur lesquels il était marqué « Vélux » ou pose de Vélux, et nous expliquions aux artisans que VELUX est une marque. On leur remettait des autocollants avec le logo VELUX » (Sujet 4).*

	« Dans les CCTP, j'ai toujours préféré la mise en avant des caractéristiques produits qui nous différencient à l'usage de la marque qui souvent est mauvais » (Sujet 4). *« On a trop communiqué sur notre produit et pas assez sur notre marque. Nous devons communiquer sur la marque. Pour ce faire, nous avons des guidelines » (Sujet 16).*
Charte	*« Grâce à la communication grand public, notamment sur les réseaux sociaux et en travaillant la charte graphique pour être reconnaissable » (Sujet 3).* *« C'est une attention au quotidien. Par exemple, nous sommes vigilants à l'écriture du nom VELUX. Il s'écrit en majuscule et sans accent. Nous reprenons systématiquement dès que nous constatons un écart orthographique » (Sujet 7).* *« Nous sommes très sensibles à l'emploi graphique de notre marque, nous avons une charte stricte » (Sujet 7).* *« Quand on a la main sur les communications externe, parce qu'on serait émetteur direct, on utilise des marqueurs très représentatifs, liée à notre charte » (Sujet 8).* *« Une charte doit être définie, et respectée en interne comme en externe » (Sujet 10).* *« Insister sur la charte » (Sujet 15).*
Veille	*« Une collègue effectue une veille pour s'assurer du respect de l'usage de la marque et lorsqu'il y a un usage de la marque en nom commun, elle le signifie à la personne » (Sujet 3).* *« Dans la presse, nous effectuions de la veille. Dès que le mot VELUX sortait, nous analysions le contexte. En fonction, soit l'usage était correct et nous en étions ravis, soit l'usage était incorrecte et nous faisions corriger en écrivant aux magazines » (Sujet 4).* *« A chaque usage du nom, il faut réagir » (Sujet 10).* *« Nous faisons beaucoup de veille autour du nom notamment sur les réseaux. On achète l'exclusivité des mots-clés » (Sujet 12).* *« On a un service de communication qui veille au grain et qui s'assure de ce qu'il se passe. Les collaborateurs doivent véhiculer le bon message. On parle de fenêtre de toit, on corrige. On fait de la pédagogie en interne et en externe » (Sujet 19).*

Protection via les Actions juridiques	*« Par exemple, en Italie, une marque s'appelait Fealux. Elle propose des fenêtres de toit. Nous avons mené des actions en justice car il y avait une confusion dans la prononciation » (Sujet 7).*
Protection via la communication	*Les collaborateurs insistent sur le terme « fenêtre de toit de marque VELUX » (Sujet 1).* *« Nous avons depuis 10 ans distingué la communication institutionnelle de la communication produit, pour permettre de bien mettre en avant notre marque (son histoire, ses valeurs). C'est la genèse de la RSE » (Sujet 7).* *« La marque est une force et une faiblesse. Un force car tous le monde connaît VELUX. C'est le « VELUX ». Mais le « VELUX » est une faiblesse. C'est bien de rappeler qu'on est une marque » (Sujet 22).*
Stratégie	*« On construit une stratégie marque pour la faire rayonner ; » (Sujet 8).* *« Nous sommes en réactif, plus qu'en pro actif sur ce sujet » (Sujet 12).* *« On est beaucoup moins vigilant qu'auparavant » (Sujet 14).*
Limites	*« On atteint la limite quand on veut passer d'une vente de produit à une vente de solutions, cela nous complexifie la donne. Quand on parle verrière, on ne pense pas systématiquement à VELUX. Sur des produits autre que la fenêtre de toit, on a du mal à bénéficier des retombées de la marque » (Sujet 9).*

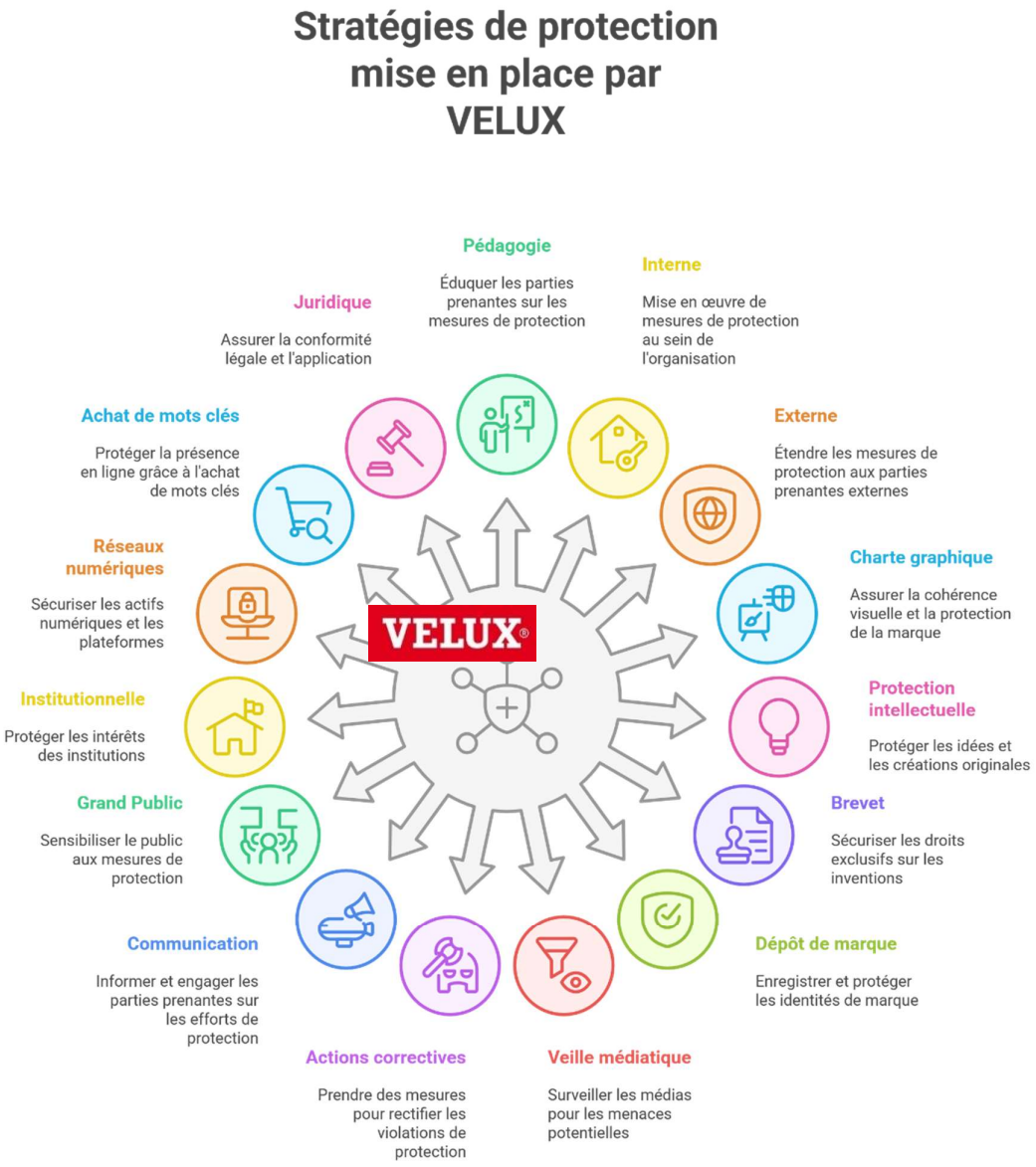


Schéma 2 / Stratégie de protection de la marque VELUX

d. La notion de besoin : un fondamental dans le développement de l'organisation

Si l'entreprise s'est rapidement développée parce que répondant à un besoin réel et volumique, ce besoin réel demeure une problématique contemporaine, pour d'autres raisons conjoncturelles.

Nous apprenons au cours de notre étude que ce besoin de surface habitable notamment en période de reconstruction d'après-guerre a perduré pendant plusieurs années.

Deux activités ont émergé post guerre : celle de constructeur de maison individuelle et celle d'aménageur de combles, venant soutenir l'activité de VELUX qui s'est installée en France en 1964. En France, la construction de maisons individuelles a porté le développement de l'entreprise dès les années 1960 avec plusieurs centaines de milliers de maisons construites par an (Annexe 19). Six des principaux clients de l'entreprise ont construit depuis leur création dans les années 80, 540 000 maisons individuelles. Selon les chiffres clés du logement en France en 2021[88], le parc global de maisons individuelles s'élève à 20,8 millions d'unités. Cette assiette de maisons individuelles représente un marché potentiel pour VELUX, même si toutes les configurations ne permettent pas l'installation d'une fenêtre de toit (charpentes en fermettes, combles non aménageables, etc.). Elle ouvre également la voie à un autre marché : celui des aménageurs de combles ou des spécialistes de la surélévation. Sachant qu'il reste en France 30% de combles aménageables (étude Promotoit 2023), le marché de VELUX est important[89].

En complément, les entreprises spécialisées dans l'aménagement de combles apparaissent à la fin des années 1960 et se développent progressivement. Parmi les plus connues figurent : Combles d'en France (1958), Harnois (1976), Camif Habitat (1980), France Combles (1980), Combles et Création (1987), ainsi que Phénix Révolution puis Phénix Évolution (1988). Ces entreprises sont de grandes consommatrices de fenêtres de toit, indispensables pour apporter lumière et air aux pièces sous combles.

[88] https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/chiffres-cles-du-logement-edition-2022, page consultée le 13.12.2024.
[89] https://www.lebatimentartisanal.com/avec-une-isolation-performante-du-toit-plus-dun-million-de-maisons-sortiraient-du-statut-de-passoires-energetiques/

Créée en 1958 et basée à Saint-Pierre-de-Salerne, Combles d'en France détient un savoir-faire unique dans **l'aménagement de combles et les surélévations**. L'entreprise intervient auprès de particuliers soucieux de gagner des mètres carrés.

Figure 28 Extrait du communiqué de presse de l'entreprise Combles d'en France, 14.12.2023

Avec le temps, le marché du neuf s'est progressivement déplacé vers un nouveau marché : celui de la rénovation. Le parc de fenêtres de toit installées en France est estimé entre 18 et 20 millions d'unités. Le cycle de vie d'une fenêtre de toit est de l'ordre de 30 à 40 ans. L'entreprise entre ainsi dans une phase de remplacement de ses produits (Annexe 20). Ces marchés ont soutenu le développement de l'entreprise.

Section 2

Management de l'innovation et de la créativité VELUX

Il existe de nombreux facteurs identifiés par les collaborateurs comme favorisant la pérennité de l'entreprise. Nous avons pris soin de cartographier ces éléments et d'archiver l'ensemble des données collectées, afin qu'elles puissent servir de base à d'éventuelles recherches complémentaires.

Nous avons toutefois mis de côté, dans le cadre de cette analyse, certaines thématiques telles que l'histoire de l'entreprise, la figure du fondateur, la culture organisationnelle — bien qu'elle encourage l'innovation et l'ouverture — ainsi que le bien-être des collaborateurs, reconnu comme un levier de performance. De même, la qualité des produits, unanimement reconnue comme un facteur structurant de durabilité, n'est pas développée ici, bien que nous en reconnaissions l'importance dans la construction de la confiance, de la fidélité des parties prenantes et dans la consolidation de la performance économique et commerciale de l'entreprise.

Nous soulignons également le rôle central de la vision managériale, considérée comme le premier outil du manager : chez VELUX, cette vision est claire, partagée et alignée avec les orientations stratégiques de long terme. La qualité du management s'incarne non seulement dans la capacité à prendre des décisions, mais aussi à piloter les risques, à planifier les actions et à accompagner le changement dans un environnement en constante évolution.

Nous avons choisi de concentrer la présentation des résultats de ce chapitre sur les dimensions que nous estimons les plus contributives à la démonstration de notre thèse, centrée sur le management ambidextre de l'organisation.

Nous ne reviendrons pas sur le fait que VELUX est une entreprise qui est née d'une innovation disruptive dans les années 1940. Nous allons au sein de cette section tenter d'apporter un éclairage sur l'évolution de l'innovation chez VELUX. Nous nous intéresserons également au management de la créativité.

1. Management de l'innovation sous différentes dimensions

L'entreprise innove continuellement, qu'il s'agisse d'innovations produits, comme d'innovations d'approches ou de marchés.

Nous proposons de présenter l'innovation chez VELUX, d'abord à travers son application au quotidien, puis en abordant la question du management de la créativité. L'entreprise attache une grande importance à l'innovation, qu'elle encourage à travers des programmes d'incitation spécifiques.

a. Des innovations produits

L'entreprise travaille constamment sur ses produits. Elle dispose d'équipes dédiées au suivi des fenêtres de toit et des équipements, pays par pays (ou marché par marché dans le vocabulaire de l'entreprise). La brochure institutionnelle[90] VELUX, éditée en 2022, affiche en page 3, juste après le sommaire, le slogan : « *Avoir un temps d'avance* » (Annexe 21). Dans cette même brochure, un article est consacré à l'histoire de la marque. Cet article s'intitule « *Génétiquement révolutionnaires et innovants* » (page 11). Les innovations sont au service du bien-être. Nous pouvons donc dire que l'innovation fait partie intégrante de l'ADN de l'organisation.

Selon le magazine *History* (2022), l'idée de la barre de manœuvre est née d'un incident automobile : en observant un conducteur ouvrir son capot pour évacuer la fumée, le fondateur imagina un système similaire pour les fenêtres de toit, afin de faciliter l'évacuation en cas d'incendie. Ce détail, loin d'être anecdotique, incarne l'identité du produit : encore aujourd'hui, évoquer VELUX amène spontanément à mimer le geste d'ouverture de la barre de manœuvre.

Parmi les évolutions produits, nous pouvons citer de nombreuses améliorations dans quatre domaines : le type de fenêtres, la finition des fenêtres, le type de vitrage et le type d'ouverture (Annexe 22).

[90] « C'est notre nature », brochure institutionnelle VELUX référencée 2022 Groupe VELUX VF 7405-0322.

Verbatims 6 / Innovations & Produits

L'innovation au cœur de l'ADN	*« L'innovation d'origine qui n'est jamais devenue obsolète. Nous avons beaucoup d'innovations, avec toujours une longueur d'avance. Nous sommes toujours dans cette dynamique d'innovation » (Sujet 1).* *« L'ingénieur pouvait primer sur le marché. Mais, nous avons changé. Nous sommes plus à l'écoute. Souvent, les innovations naissaient de l'ingénieur, à partir de besoins identifiés. Car cela commence par le besoin. Nous avons des plateaux entiers de personnes qui réfléchissent et, bientôt, un innovation center » (Sujet 22).* *« On a toujours eu un temps d'avance sur nos concurrents » (Sujet 23).* *« Nous avons toujours su anticiper les attentes des consommateurs (Sujet 23).*
Jamais obsolète	*« L'innovation d'origine qui n'est jamais devenue obsolète » (Sujet 1).*
En continu	*« Nous faisons de l'innovation de soutien : c'est la 5è lame de Gillette. Nous améliorons nos services, nous offrons un petit truc en plus, mais il n'y a pas d'innovation disruptive » (Sujet 12).* *« On n'a jamais cessé d'avancer, d'innover, de tester » (Sujet 13).* *« L'innovation permet de passer les époques » (Sujet 13).* *« Nous restons dans l'innovation standard, la valeur d'un trou dans le toit. Du fonctionnel en quelque sorte » (Sujet 14).* *« En réalité, notre dernière grosse innovation date de 1995. C'est la fenêtre balcon. Pour le reste, ce sont des évolutions. L'avantage de la fenêtre balcon, c'est qu'elle fait encore le buzz ! » (Sujet 16).* *« Elle est permanente mais discrète. Elle n'est pas forcément perçue d'ailleurs ; C'est toujours « subjacent » Par exemple, nous avons testé l'électrochrome, mais c'était trop tôt » (Sujet 20).* *« Le fait d'innover en continu permet aux installateurs d'absorber les changements » (Sujet 20).* *« Nous innovons en continu. On arrive à faire changer la donne sur le marché » (Sujet 22).*
Par étape	*« La verrière atelier est une bonne innovation ; On y est allé lentement. De la fenêtre unique, à deux, puis plusieurs, puis la verrière. Elle s'est ainsi*

	présentée naturellement. Elle est dans l'air du temps. On l'a amenée par étapes successives, dans un juste timing » (Sujet 20).
Innover tout en restant sur son territoire	*« Un manque d'innovation attaque la pérennité. Il nous faut prendre des virages. Nous sommes toujours restés fidèles à notre système d'origine. On vit dans notre niche, on observe les tendances, on voit des choses, mais…. Tesla vend des tuiles électriques, Amazon des pneus sous marque propre. Si un major arrivait sur notre marché. Finalement, la seule barrière n'est peut-être que financière » (Sujet 5).* *« Nous n'allons pas assez loin, par choix. Nous faisons de l'innovation de soutien : c'est la 5è lame de Gillette. Nous améliorons nos services, nous offrons un petit truc en plus, mais il n'y a pas d'innovation disruptive. Notre stratégie deux fenêtres ne répond pas à un besoin. Ce n'est que de l'application. La fenêtre est un outil fonctionnel. Dès l'origine, nous évoquions la mise en place d'une fenêtre. Dans l'esprit des consommateurs, cela fait le job, et il est difficile de transformer les mentalités. Nous n'avons pas d'incubateur. Ce serait un risque ou une opportunité, mais nous ne prenons pas cette direction. Nous restons dans notre champ initial. Nous avions observé les start-up, notamment celles qui travaillent la lumière. Mais nous n'avons pas été plus loin. Nous n'avons pas la mentalité start-up, ce qui n'était pas simple avec Netatmo. On bouge au gré de la société. On est ultra stable. On observe, et on laisse les autres tester avant d'y aller. Nous sommes prudents » (Sujet 12).* *« On n'a jamais cessé d'avancer, d'innover, de tester. On rattrape le retard pour devenir leader. On est comme Apple : les produits sont simples, vous voulez équiper, c'est facile, vous voulez migrer, c'est facile aussi. L'innovation permet de passer les époques » (Sujet 13)* *« Nous améliorons les produits pour que les clients, installateurs comme utilisateurs, soient satisfaits. Elle est permanente mais discrète. Elle n'est pas forcément perçue d'ailleurs ; C'est toujours « subjacent » Par exemple, nous avons testé l'électrochrome, mais c'était trop tôt » (Sujet 20).* *« Le fait d'innover en continu permet aux installateurs d'absorber les changements ; L'IO[91] était futuriste il y a une quinzaine d'année ; Nos installateurs sont couvreurs, pas domoticiens ; Nous devons être précautionneux et nous assurer qu'ils suivent » (Sujet 20).*
Test & Learn[92]	*« Il faut rester innovant. Nous avons encore quelques pistes de progrès, comme celle des produits « flush ». Par le passé, nous avons eu des soucis de colle à joint, car nos produits ont des températures qui varient de 0 à*

[91] Technologie de domotique
[92] Anglicisme signifiant "je teste et j'apprends »

(Annexe 23**)**	*80° en peu de temps (nuit vs plein soleil) » Il y a des technologies à exploiter (l'électrochrome) (Sujet 4).* *« Nous sommes humbles : « une expérience vaut mieux que mille avis d'expert ». C'est ancré chez tous, et c'est une méthode d'approche pragmatique. Nous apprenons par l'expérience, nous développons des partenariats, comme celui avec Netatmo, mais aussi avec des starts up, des incubateurs, notamment sur la smart city. Nous apprenons avec les autres » (Sujet 7).* *« Fin 2000, nous nous inquiétions de l'avenir des entrées naturelles de lumière, à cause d'une étude qui démontrait qu'il fallait des entrées plus petites pour être plus performant thermiquement. De suite, nous avons réagi en mettant en place une expérience à échelle européenne : la model Home 2020. En France, cela s'illustre par la maison Air et Lumière » (Sujet 7 complété par* Annexe 24*).* *« On peut se permettre de tester plein de trucs » (Sujet 14).* *On a testé d'autres marchés, sans succès (le photovoltaïque, le solaire » (Sujet 14).* *« On innove en continu, notre société bouge. On teste beaucoup. Notre ancien DG parlait « d'éléphant agile ». Si nos tests ne fonctionnent pas, on change ; le digital nous contraint à être encore plus dynamique » (Sujet 20).* *« On avait benchmarké les écrans LED dans le vitrage » (Sujet 20).* *« Nous avons parfois tenté des choses, sans succès. Parfois, nous voulons faire mieux que très bien, et parfois, en voulant faire « ceinture, parachute, bretelle », nous perdons du temps » (Sujet 22).* *« Nous avons organisé des webinaires avec VELUX : c'étaient les premiers que nous réalisions. Nous n'avions aucune idée de l'audience potentielle, ce qui représentait un véritable défi compte tenu de la taille de VELUX. Mais ce fut une réussite. Notre interlocutrice a su nous rassurer. C'était aussi un test pour elle. Le premier thème abordé a été la lumière dans les espaces. Il y en a eu trois au total. Ces webinaires sont attractifs : certains clients ou prospects nous en ont parlé » (Sujet 25)*
Innovations « maison » impulsées par le marché …	*« L'entreprise est innovante, elle a toujours un pas d'avance sur les produits et sur l'approche commerciale. L'entreprise fait beaucoup de veille » (Sujet 3).*

	« On innove continuellement, avec des mises sur le marché différentes. On a eu 4 changements majeurs de gamme de fenêtres. On a changé également nos coloris de stores ; On écoute le client et en fonction de ses remontées, on s'adapte. Par exemple, nous avons proposé des ventouses de levage permettant de faciliter le portage de nos fenêtres. L'écoute du client et l'innovation sont liés » (Sujet 20). *« Les clients plus jeunes sont en attente d'innovation. Ils sont prêts ; Ils veulent des photos instagrammables et cherchent des solutions différenciantes ; L'avant/après est important, et on s'adapte ; Les anciens préfèrent quelque chose de simple. On s'adapte et on les accompagne tous » (Sujet 20).* *« Nos innovations sont pensées à la maison. On est créatif. Nous mettons nos tripes sur la table. Nous sommes très honorables » (Sujet 22).*
… et créant un marché	*« La qualité et l'innovation. En réalité, notre dernière grosse innovation date de 1995. C'est la fenêtre balcon. Pour le reste, ce sont des évolutions. L'avantage de la fenêtre balcon, c'est qu'elle fait encore le buzz ! » (Sujet 16).* *« Elles sont utiles, astucieuses et bien pensées. Nous avons toujours été en avance sur notre temps » (Sujet 22).* *« Nous innovons en continu. On arrive à faire changer la donne sur le marché » (Sujet 22).*
L'innovation fondamentale	*« Nous sommes perçus comme très innovants par nos clients, notamment sur les aspects commerces, communication, marketing. Et pourtant, ce n'est finalement qu'un carré dans le toit » (Sujet 9).* *« C'est difficile de faire évoluer le produit mais il ne faut pas prétendre à vouloir tout révolutionner » (Sujet 9).* *« Il faut maîtriser les ruptures technologiques. Innover » (Sujet 10).*
Stratégie et management de l'innovation	*« Nous sommes toujours dans cette dynamique d'innovation » (Sujet 1).* *« Nous avons beaucoup d'innovations, avec toujours une longueur d'avance » (Sujet 1).* *« Nous améliorons les produits pour que les clients, installateurs comme utilisateurs, soient satisfaits » (Sujet 20).*

	« Le fait d'innover en continu permet aux installateurs d'absorber les changements » (Sujet 20). *« Nous avons toujours été en avance sur notre temps » (Sujet 22).*
Points de vigilance	*« Un manque d'innovation attaque la pérennité. Il nous faut prendre des virages. Nous sommes toujours restés fidèles à notre système d'origine. On vit dans notre niche, on observe les tendances, on voit des choses, mais…. » (Sujet 5).* *« Il faut maîtriser les ruptures technologiques » (Sujet 10).* *« Notre stratégie de deux fenêtres ne répond pas à un besoin. Ce n'est que de l'application » (Sujet 12).* *« On n'a pas de concept comme les constructeurs automobiles auraient de concept car. De l'improbable, mais, du technologique. On se limite » (Sujet 14).* *« L'IO était futuriste il y a une quinzaine d'années ; Nos installateurs sont couvreurs, pas domoticiens ; Nous devons être précautionneux et nous assurer qu'ils suivent » (Sujet 20).*

b. Des innovations d'approche

Nous avons précédemment traité, dans le paragraphe Société et Environnement, de la capacité d'adaptation et de remise en question de VELUX au cœur de son écosystème. Dans cette partie, nous allons aborder les approches innovantes de VELUX.

Tout d'abord, nous verrons que VELUX dépasse son rôle de fournisseur de fenêtres de toit pour s'intéresser au marché de l'habitat de manière plus globale. En conséquence de cet intérêt pour l'habitat, nous analyserons comment VELUX aborde les enjeux de santé et le lien entre santé et logement. Enfin, nous verrons comment VELUX s'engage à réduire l'empreinte carbone à travers ses modes constructifs.

❖ ***VELUX, acteur du marché de l'Habitat***

Les approches du marché par le concept sont une forme d'innovation. En introduisant des concepts tels que celui de l'hybridation ou de la chronotopie dans ses éléments de langage,

VELUX fait preuve d'innovation en s'intéressant à l'habitat dans sa globalité. Le projet ATIKA, habitation expérimentale à basse consommation d'énergie présentée lors d'un voyage professionnel à Bilbao en octobre 2004, illustre la stratégie de VELUX visant à renforcer ses liens avec les architectes en démontrant concrètement son engagement en matière d'innovation, de lumière, d'air et de durabilité (Annexe 25).

L'entreprise s'est rapidement positionnée comme acteur de l'habitat de demain, en adoptant des démarches prospectives et en le faisant savoir. Nous pouvons citer le partenariat de VELUX avec Geoxia (ex deuxième constructeur français via les marques Maisons Phenix, Maisons Evolution et Maisons Castor) et le Groupe Moniteur (groupe de presse dédié au bâtiment et à la construction) dans le cadre du salon « Vivre les villes » de mars 2007. Dans un article du journal interne, nous pouvons lire que « *Ces manifestations ont pour vocation de permettre aux Français de mieux comprendre l'évolution des villes et présentent à tous les publics les enjeux de l'amélioration du cadre de vie* » nous permet d'avancer le fait que VELUX se positionne dès 2007 comme un acteur de l'habitat au sens large (Annexe 26). Si cette approche semble banale en 2025, il faut la replacer dans le contexte de 2007.

- ***VELUX, acteur soucieux de la santé des habitants***

VELUX signifie Ventilation et Lumière, comme nous l'avons exposé précédemment. Si pendant longtemps l'entreprise a focalisé son attention sur la partie lumière, elle n'a jamais mis de côté le second élément fondamental : l'air (VE pour ventilation). En 2006, VELUX organisait déjà des conférences autour de la lumière et de la qualité de l'air en s'entourant d'expert comme le Docteur Suzanne Déoux, médecin et auteure d'un livre sur l'habitat sain[93] (Annexe 27). Au cours de ces évènements, VELUX convie les journalistes à participer.

Pour ancrer cette thématique en interne, l'entreprise a offert à chacun de ses collaborateurs une station météorologique individuelle et connectée de marque NETATMO à Noël 2017. Ce cadeau, d'apparence banale, visait à sensibiliser les collaborateurs à l'importance d'aérer leur logement. Dans la continuité, VELUX a lancé le partenariat VELUX-Netatmo, sur lequel nous reviendrons dans la partie co-innovation. Ce partenariat a permis de

[93] Le guide de l'habitat Sain, Deoux S (2002).

renforcer le discours de l'entreprise, tant sur les sujets de qualité de l'air que sur ceux de la maison connectée.

Ces thématiques ont été portées par la suite, notamment à travers les Healthy Buildings Day, organisés au Carreau du Temple à Paris en octobre 2019, rassemblant près de 500 acteurs de la construction venus du monde entier. A partir de ce moment-là, l'entreprise a renforcé sa démarche visant à promouvoir les questions de la qualité de l'air intérieur, de l'impact sur la santé physiques/physiologiques des habitants. C'est également à compter de ce moment-là que l'entreprise a systématisé son baromètre annuel sur l'état de santé des habitats. Dans cette dynamique, l'entreprise a lancé la campagne internationale « The Indoor Generation » [94] qui sert de support aux discours commerciaux et institutionnels de l'entreprise. (Annexe 28).

En France, sur le plan commercial, VELUX introduit ses présentations adressées aux prescripteurs (architectes, constructeurs de maisons, bureaux d'études, promoteurs) par un message fort qui consiste à dire que « ***le constructeur de votre maisons individuelles et plus importants pour votre santé que votre propre médecin*** » (Annexe 29). Cette approche audacieuse et innovante permet d'introduire le concept d'air et de lumière comme réponse à des enjeux de santé publique. Elle capte immédiatement l'attention des auditeurs. VELUX développe ensuite son discours en abordant d'abord la santé physique et physiologique, en insistant sur l'importance de la ventilation dans l'habitat, puis en élargissant à la santé psychique, grâce au rôle de la lumière naturelle. Enfin, en rappelant que les individus passent plus de 90 % de leur temps à l'intérieur, VELUX cherche à s'imposer comme une réponse évidente à un problème de société. D'un point de vue institutionnel, l'entreprise renforce ses liens avec les acteurs de l'habitat, en prenant régulièrement la parole notamment dans des colloques dédiés à la rénovation (Annexe 30).

Verbatims 7 / Innovations & Approches

Une approche innovante	*« L'entreprise est innovante, elle a toujours un pas d'avance sur les produits et sur l'approche commerciale. L'entreprise fait beaucoup de veille » (Sujet 3).*

[94] Vidéo de sensibilisation https://youtu.be/H381cBJYZPY?si=bolFo_9Nq9GFUCJd

	« Nous innovons dans notre approche. Nous voulons porter la chronotopie, à savoir, la complémentarité des usages d'une même pièce en fonction des moments de la journée : télétravail, yoga, détente, chambre d'amis. Dans ces cas-là, les besoins de lumière diffèrent. Nous devons nous montrer proactifs et convaincre nos installateurs de porter ce langage. Une activité peut avoir besoin d'un éclairage important, et ce besoin peut varier en fonction de l'usage ; Nous devons donc penser l'éclairage d'une manière globale. Le raisonnement est différent. On repense les solutions. Cela nécessite d'écouter le client. Si je transpose à un autre univers, nous pouvons imaginer qu'une place de village accueille un marché hebdomadaire, mais aussi des cérémonies, et donc, les variations dans le besoin sont importantes. Nous devons composer avec les différentes communautés qui ont des besoins différents et penser la pièce comme telle. Comment je fais quelque chose de bien et cohérent, en fonction des besoins » (Sujet 12). *« En orientant le discours vers le particulier, c'est une véritable innovation pour nous » (Sujet 22).*
Avec les parties prenantes	*« les autres industriels ne sont pas aussi innovants. À moins que cela ne soit dû à notre interlocutrice chez VELUX, particulièrement innovante dans son approche du commerce » (Sujet 25).*
Une vision qui évolue	*« En orientant le discours vers le particulier, aujourd'hui, nous sommes leader du marché de la fenêtre de toit, et nous nous engageons sur le marché de l'habitat, où nous ne sommes pas entendus. C'est puissant et démontre notre capacité à nous remettre en question » (Sujet 22).* *« En orientant le discours vers le particulier, c'est une véritable innovation pour nous » (Sujet 22).*

❖ ***VELUX, acteur présent sur trois marchés***

Dans le secteur de la construction ou de l'habitat, les acteurs opposent traditionnellement le marché du neuf et le marché de la rénovation. VELUX défend l'idée qu'il existe un troisième marché. Le marché du neuf est en net déclin, tandis que le marché de la rénovation consiste à améliorer les performances d'un logement (par exemple, le remplacement de fenêtres). Ce marché est souvent soutenu par des aides financières étatiques, comme ma prime renov. Néanmoins, VELUX considère un autre marché : celui du neuf dans l'existant. Sur ce troisième marché, l'entreprise évoque des activités telles que l'aménagement de combles (porté par des acteurs historiques et des artisans), la surélévation ou encore l'extension. Ce marché du neuf

dans l'existant n'est pas subventionné. Il vise à gagner des mètres carrés habitables dans des espaces plus ou moins contraints. Les acteurs de ce marché, tout comme le panier moyen, sont différents de ceux de la rénovation. Le fait de reconnaître et structurer ce marché permet à VELUX de proposer une offre ciblée et de développer des outils spécifiques.

Par ailleurs, les acteurs du neuf, dans leur stratégie de pérennisation de leur activité, s'appuient sur ce marché comme une voie de diversification. En ayant identifié ce marché dès 2019 comme un marché à part entière, VELUX a pris une longueur d'avance sur ses concurrents. Cet avantage lui a permis de renforcer la crédibilité de son discours commercial et de concevoir des outils dédiés (comme des plaquettes commerciales, etc.). À cette époque, la stratégie de l'entreprise consistait à promouvoir les verrières 2 en 1 et 3 en 1, ce qui a permis d'atteindre un meilleur taux de pénétration. Très tôt, l'entreprise a réalisé des études de cas servant d'expérimentations, présentées comme des « quick wins » facilitant le développement commercial.

- ***VELUX, acteur considérant tous les acteurs d'égal à égal***

Nous montrerons, dans la partie consacrée au management des parties prenantes, que VELUX accorde une grande importance à l'ensemble de ses parties prenantes.

Dans le cadre du développement commercial des produits 2en1 et 3en1, VELUX a été confrontée à une problématique : faciliter l'intégration de ces solutions dans les projets clients (Annexe 31). Pour répondre à ce défi, VELUX s'est tourné vers les éditeurs de logiciels, identifiés comme des acteurs incontournables pour le développement commercial de ces produits. Un partenariat avec CEDREO — premier éditeur de logiciels pour les maisons individuelles (une maison sur deux vendue en France est dessinée sur CEDREO) — a été mis en place. En quelques semaines, ce partenariat a permis de lever les freins à la vente de ces nouvelles solutions, en intégrant l'ensemble des objets fenêtres de toit dans l'outil.

Dans une volonté d'adresser le marché de façon innovante, mais surtout pour développer ces nouvelles solutions, l'entreprise a considéré que les acteurs concepteurs (bureaux d'études, commerciaux des constructeurs, etc.) devaient être approchés avec attention. Ainsi, VELUX a mené des actions commerciales conjointes avec CEDREO, notamment l'achat de la

page d'accueil du logiciel pendant trois semaines : à chaque ouverture, les utilisateurs (dessinateurs et concepteurs) accédaient aux nouveautés produits VELUX. Ce dispositif a permis à 10 000 utilisateurs de découvrir instantanément ces nouvelles solutions, à moindre coût, ce qui aurait été impossible avec les seules ressources internes (force de vente dédiée). Cette campagne ciblée a permis des résultats significatifs. Pour mesurer l'impact, des suivis mensuels ont été réalisés, en observant l'intégration des produits dans les projets afin d'évaluer la réceptivité du marché.

Afin d'accompagner cette démarche, trois webinaires de formation ont été organisés par CEDREO, à la demande de VELUX (Annexe 32) : un premier sur l'implémentation des produits, un autre sur la lumière (permettant de traiter l'éclairage zénithale et de vendre les solutions VELUX par moyen détourné) et un dernier sur l'aménagement de comble (idem). Lors d'un entretien mené dans le cadre de la thèse, le directeur commercial de l'entreprise Cédreo évoque un partenariat innovant, avec une volonté de l'entreprise de mener des tests, sans pression aucune et sans obligation de résultat :

Encadré 1 : Témoignage d'un partenaire commercial de VELUX, éditeur de logiciel de dessin de maisons individuelles.

« *L'idée de ce partenariat était très bonne. Elle sortait du cadre, c'était pour nous une approche hyper innovante. Nous ne nous étions fixés aucune limite dans nos idées, mais la réalité nous a parfois restreints. (…) Nous avons organisé des webinaires avec VELUX : c'étaient les premiers que nous réalisions. Nous n'avions aucune idée de l'audience potentielle, ce qui représentait un véritable défi compte tenu de la taille de VELUX. Mais ce fut une réussite. Notre interlocutrice a su nous rassurer. C'était aussi un test pour elle. Le premier thème abordé a été la lumière dans les espaces. Il y en a eu trois au total. Ces webinaires sont attractifs : certains clients ou prospects nous en ont parlé* » (Sujet 25).

Dans la continuité, un jeu-concours a été organisé pour ancrer les solutions VELUX (Annexe 33). À ce titre, vingt-sept projets ont été soumis à un jury composé de membres de CEDREO, d'une collaboratrice de VELUX, et d'autres industriels du bâtiment (tuile, enduits de façade).

Quelques mois après ces événements, le directeur commercial de CEDREO confirmait toujours l'approche innovante de VELUX, précisant que « *les autres industriels ne sont pas aussi innovants. À moins que cela ne soit dû à notre interlocutrice chez VELUX, particulièrement innovante dans son approche du commerce* » (Sujet 25). Il précise avoir tenté de renouveler l'expérience pour le développement de sa propre structure, mais que bien que « *d'autres discussions avec différents industriels, mais rien n'a abouti. Quelques partenariats événementiels ont été conclus, mais rien de plus* » (Sujet 25). Pour la seconde fois dans le cadre de ces entretiens, nos répondants citent l'approche du type start up employé par VELUX : « *VELUX a adopté une approche de type start-up, sans intermédiaire telle qu'une agence* » (Sujet 25).

VELUX attache une importance au respect des parties prenantes et à l'équilibre de la relation avec ces dernières. Le directeur commercial de Cédreo qualifie ce partenariat de « *gagnant-gagnant, respectueux et équilibré. Et bien sûr, innovant. C'est même l'essence même de cette collaboration* » (Sujet 25). Il s'étonne même en début d'entretien de cette relation, d'égal à égal selon ses propres termes « *La relation avec VELUX s'est déroulée d'égal à égal, même si la taille de nos entreprises est très différente. Nous sommes un acteur régional et nous étions face à une multinationale. Je ne sais même pas dire combien de collaborateur VELUX a dans le monde* » (Sujet 25). Il ajoute même que VELUX, cette multinationale, est à la fois respectueuse des accords de partenariats, que l'organisation respecte les contours des accords, allant même jusqu'à « *nous a demandé l'autorisation de nous citer dans une courte vidéo diffusée sur LinkedIn ainsi qu'auprès des clients. Nous avons immédiatement accepté !* » (Sujet 25). Il évoque une relation simple, respectueuse, facile et agréable et même « *tout était très fluide. L'exécution était efficace* » (Sujet 25).

- ***Acquisition de connaissance par l'expérience***

Chez VELUX, l'innovation ne repose pas seulement sur la technologie, mais sur l'expérimentation en conditions réelles. Cette approche pragmatique se concrétise dans le projet Living Places, qui propose des maisons « bas carbone » alliant faible impact environnemental et confort (lumière naturelle, qualité de l'air, confort thermique). En 2024, le site de Copenhague a été ouvert à divers acteurs (construction, décideurs, institutions,

étudiants) afin d'offrir une expérience immersive et de recueillir des retours concrets. L'innovation par l'expérience devient ainsi un levier stratégique, combinant tests grandeur nature, implication des parties prenantes et validation des solutions, tout en créant une valeur à la fois environnementale, sociale et commerciale.

Verbatims 8 / Innovations & Empirismes

Prospective	*« Fin 2000, nous nous inquiétions de l'avenir des entrées naturelles de lumière, à cause d'une étude qui démontrait qu'il fallait des entrées plus petites pour être plus performants thermiquement. De suite, nous avons réagi en mettant en place une expérience à échelle européenne : la model Home 2020. En France, cela s'illustre par la maison Air et Lumière » (Sujet 7).*
Expériences	*« Nous sommes humbles : « une expérience vaut mieux que mille avis d'expert ». C'est ancré chez tous, et c'est une méthode d'approche pragmatique. Nous apprenons par l'expérience, nous développons des partenariats, comme celui avec Netatmo, mais aussi avec des startups, des incubateurs, notamment sur la smart city. Nous apprenons avec les autres » (Sujet 7).*

- ***Innovation dans l'approche multicanale.***

Face à l'évolution des modes de consommation et à la transformation des circuits de distribution, VELUX a su adapter ses pratiques. La montée du digital et la recherche de solutions clés en main ont conduit l'entreprise à industrialiser la gestion des commandes en ligne, à développer des outils d'analyse client et à déployer en GSB des packagings adaptés ainsi que des meubles verrières en libre-service, comme à Bègles (cf. Annexe 34), permettant aux clients de visualiser et de se projeter facilement dans leurs projets d'aménagement. Cette approche immersive traduit la volonté de l'entreprise de rendre ses solutions plus accessibles et visibles dans des circuits de vente grand public.

L'innovation se traduit aussi dans les CGV, qui intègrent des mécanismes de bonification incitant les distributeurs à relayer les campagnes digitales VELUX et à renforcer la visibilité de

la marque en ligne. Parallèlement, l'entreprise mène des opérations de terrain telles que « Vis ma vie », où les collaborateurs rencontrent clients et installateurs pour ajuster offres et discours. Cette proximité avec les utilisateurs finaux s'inscrit dans la logique d'innovation par l'expérience que VELUX promeut également à travers des initiatives comme Living Places, où l'expérimentation grandeur nature guide le développement de nouvelles solutions.

En synthèse, l'entreprise combine innovation produit, innovation de service et innovation de distribution pour répondre aux nouveaux paradigmes de consommation, tout en renforçant sa proximité avec les acteurs du marché, qu'ils soient professionnels ou particuliers.

Verbatims 9 / Innovations & Distribution

Ventes en ligne	*« Nous avons un site internet et une boutique de stores en ligne. A l'origine, nous traitions manuellement les commandes jusqu'à ce que cela prenne trop d'ampleur. Nous faisions des tableaux de bord manuels, avec des entrées multiples comme les régions des commandes, pour comprendre les comportements du consommateur. Puis nous avons élargi l'offre en ligne en fonction des besoins et demandes clients » (Sujet 20).* *Les GSB : la force de vente est spécialisée également ; Les conditions commerciales sont adaptées comme le packaging des stores, pour plus de lisibilité chez les deux majors : Castorama et Leroy Merlin » (Sujet 20).*

- ***Marché du tertiaire***

Leader des entrées d'air et de lumière par le toit, VELUX a créé en 2019 la marque VELUX Commercial pour adresser le marché du hors-résidentiel. Issue d'une innovation de 2012, elle propose des verrières modulaires aux fonctionnalités spécifiques (désenfumage, solaire…), représentant 2 % du chiffre d'affaires en 2022, part restée stable durant notre observation. Bien que séparée de l'activité principale, l'entité partage la culture du groupe et entretient des échanges stratégiques constants. Son écosystème diffère toutefois : les solutions sont

commercialisées en direct auprès des prescripteurs, sans passer par les circuits classiques, et les commerciaux recrutés présentent des profils adaptés à ce marché spécialisé.

Verbatims 10 / Innovations et Diversification

Pénétration d'un nouveau marché : le tertiaire	*« Marché du tertiaire : nous avons développé une offre spécifique dédiée au tertiaire ; Les produits sont différents, la force de vente est adapté, les clients diffèrent également. Le commercial traite en direct ; Les processus sont différents ce qui fait que nous avons isolé la structure pour la rendre indépendante » (Sujet 20).* *« L'ADN est le même que pour le reste de l'entreprise et il existe des passerelles significatives, notamment sur la partie affaires publiques » (Sujet 22).*
Une organisation distincte	*« VELUX commercial, crée en 2012, est une innovation de marché. Au démarrage, tout était intégré. Au fur et à mesure, nous nous sommes divisés. L'ADN est le même que pour le reste de l'entreprise et il existe des passerelles significatives, notamment sur la partie affaires publiques » (Sujet 22).* *« Il y a du sens à ce que chacun soit focalisé sur son marché. Les fonctions transverses peuvent être communes, comme les ressources humaines, les services généraux, mais pour le reste, la séparation est profitable » (Sujet 22).* *« C'est une force d'être en mode projet. Nous avons des flux spécifiques qui ne sont rendus possibles que parce que le fonctionnement diffère » (Sujet 22).* *« Notre développement est long, lent et complexe. Nous n'avons pas le même marché » (Sujet 22).* *« Les codes et la culture sont complètement différents » (Sujet 22).*
Une position de challenger	*« Nous ne représentons pas 2% du chiffre d'affaires en France. C'est marginal » (Sujet 22).*

c. VELUX et la co-innovation : une stratégie d'écosystème pour innover autrement

L'entreprise a intégré le fait qu'elle évoluait dans un environnement composé d'autres acteurs. Par conséquent, elle a développé très rapidement des produits avec d'autres acteurs de la construction, qui portaient des solutions que VELUX ne possédait pas en interne.

Face aux mutations rapides des usages et des attentes des consommateurs, VELUX a fait de la co-innovation un levier stratégique de développement. Loin d'innover seul dans son silo historique de la fenêtre de toit, l'entreprise s'inscrit désormais dans une logique d'écosystème, en multipliant les partenariats avec d'autres industriels complémentaires, afin de croiser les expertises et accélérer la mise sur le marché de solutions pertinentes. C'est le cas d'un partenariat mené avec les entreprises SOMFY (dès 2007 - Annexe 35) et NETATMO (dès 2017).

La collaboration avec Somfy, acteur majeur de la motorisation et des solutions domotiques, a permis d'intégrer les fenêtres de toit VELUX dans des systèmes de gestion centralisée du confort. Grâce à cette alliance, les produits VELUX sont aujourd'hui compatibles avec des solutions comme TaHoma de Somfy, facilitant l'interopérabilité des équipements (volets, stores, fenêtres) et offrant au consommateur une gestion intelligente de l'énergie, de la lumière et de la sécurité de son logement. Le partenariat avec Netatmo illustre cette volonté d'intégrer connectivité et intelligence dans l'habitat. Ensemble, VELUX et Netatmo ont développé des solutions permettant de piloter automatiquement l'ouverture et la fermeture des fenêtres de toit en fonction de la qualité de l'air intérieur, de la température ou du niveau d'ensoleillement. Cette co-innovation a donné naissance à des produits comme la solution VELUX ACTIVE, qui s'inscrit dans la dynamique de maison saine et connectée, tout en offrant une expérience utilisateur fluide et accessible.

L'entreprise a également engagé une co-innovation avec Terreal, spécialiste des tuiles et solutions photovoltaïques, pour développer des systèmes intégrant des panneaux solaires de manière esthétique et performante sur toiture. Ce partenariat vise à répondre aux enjeux de transition énergétique en combinant les savoir-faire de Terreal sur le photovoltaïque et de VELUX sur l'intégration architecturale, garantissant ainsi des solutions à la fois efficientes et discrètes, adaptées aux attentes des prescripteurs comme des particuliers.

En 2024, VELUX a franchi une nouvelle étape dans sa stratégie collaborative avec le chantier d'innovation mené à Riga, aux côtés d'Atlantic (spécialiste du chauffage et de la ventilation) et de Somfy. Ce projet expérimental a réuni les trois industriels autour d'une ambition commune : réfléchir à l'interconnexion des solutions pour le confort et la performance énergétique dans le résidentiel, en s'appuyant sur des cas d'usages concrets. L'objectif : créer des synergies technologiques mais aussi commerciales, en développant des offres globales centrées sur le bien-être des occupants et la réduction de l'empreinte carbone. Ce chantier a permis de tester des prototypes en conditions réelles et d'imaginer de nouvelles pistes d'innovation croisée, nourries par l'observation des usages et la confrontation d'expertises métiers. Nous avons participé à ce séminaire. Le message de VELUX est assez clair : nous vous invitons à collaborer les uns avec les autres, au service de l'habitat et des habitants.

Au-delà de ces collaborations, VELUX structure désormais sa démarche de co-innovation comme un modèle récurrent, visant à s'entourer de partenaires agiles, qu'ils soient start-ups (comme Netatmo) ou industriels établis (Somfy, Terreal, Atlantic), pour concevoir des solutions complètes et adaptées aux nouveaux paradigmes de l'habitat (Annexe 36).

Ainsi, la co-innovation est pour VELUX un levier majeur d'adaptation et de différenciation, en phase avec les évolutions des modes de consommation et les impératifs de durabilité.

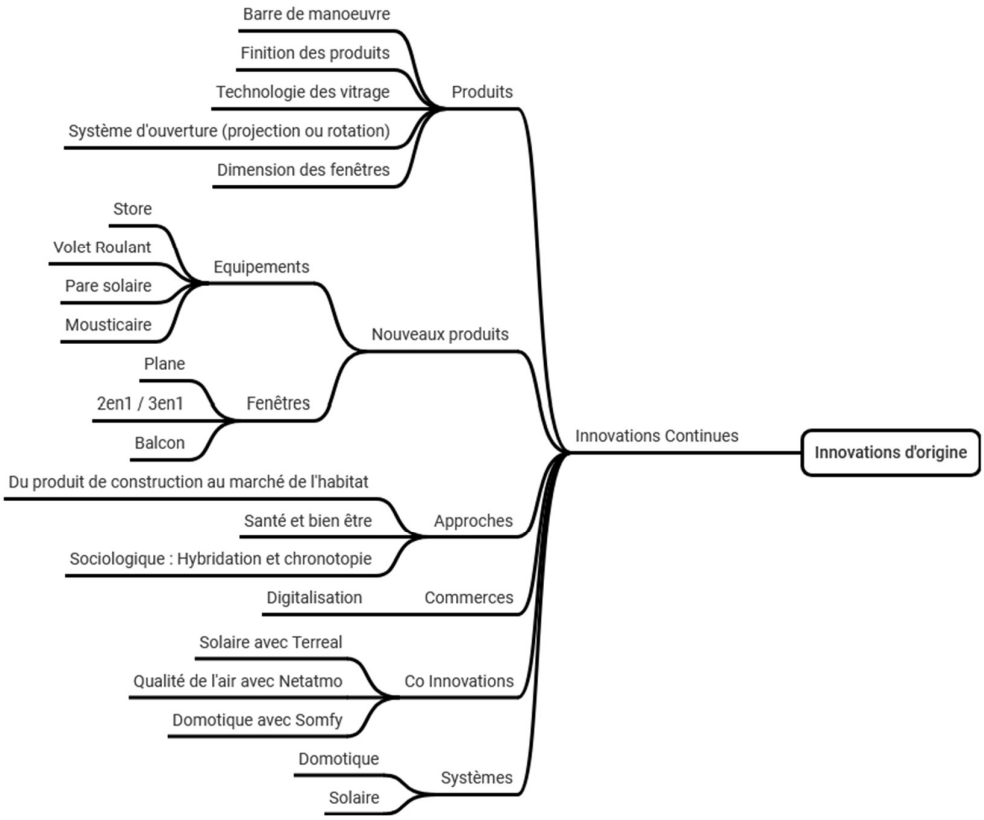


Figure 29 / De l'innovation d'origine (disruptive) aux innovations continues

2. Management de la créativité

L'entreprise soutient l'innovation à travers une politique incitative visant à développer les esprits créatifs. La maxime du fondateur, que nous avons déjà citée, « Une expérience vaut mieux que mille avis d'experts », que nous retrouvons régulièrement (ouvrage, bâtiment, site web, etc.), est une invitation à l'expérimentation (Annexe 37).

Il nous est difficile de lister l'intégralité des actions menées par VELUX, tant elles sont nombreuses. Nous choisissons de retenir trois programmes que nous avons pu observer en profondeur et dont nous allons vous retranscrire les caractéristiques.

Tout d'abord, nous retenons un programme global, organisé par le Groupe au niveau mondial, visant à écouter les suggestions des collaborateurs sur d'éventuelles avancées produits / services : le VELUX Innovation Challenge, organisé en 2018. Ensuite, nous

choisissons de vous présenter deux actions parallèles portées par la direction : le comité des idées et le groupe des explorateurs. Ce programme vise à explorer les pratiques d'entreprises partenaires afin de se laisser surprendre par les actions menées en externe et, pourquoi pas, apporter de nouvelles pratiques au sein de l'entreprise. Enfin, nous retenons l'organisation d'un voyage européen, le « VELUX Innovation Trip », permettant de présenter à des clients sélectionnés des concepts produits. Ces voyages permettent de tester l'acceptation par des cibles clients de nouveaux produits ou de nouvelles fonctionnalités.

a. Organisation d'un challenge interne : VELUX Innovation Challenge

En 2018, nous avons été témoins d'un challenge incitant les collaborateurs de VELUX à innover à l'échelle mondiale. L'objectif était de faire émerger de nouvelles idées. Celles-ci ont toutes été étudiées par un comité central, au niveau mondial. Le nom de la campagne : VELUX Innovation Challenge (Annexe 38). Au total, 2 560 idées ont été proposées par les collaborateurs du groupe, dont 83 pour VELUX France. Cet exemple illustre la volonté de l'organisation d'écouter ses collaborateurs et de les intégrer dans les processus d'innovation.

> *« Nos innovations sont pensées à la maison. On est créatif. Nous mettons nos tripes sur la table. Nous sommes très honorables » (Sujet 22).*

Au-delà de son objectif de détection d'idées nouvelles, ce challenge a également été l'occasion d'organiser des évènements festifs et conviviaux, renforçant l'adhésion des collaborateurs. L'événement a été largement animé en interne, avec la création d'une vidéo dédiée pour susciter l'enthousiasme et valoriser la participation de chacun. Des petits-déjeuners thématiques ont été organisés dans les différents services pour échanger autour des idées proposées, favoriser le partage d'expériences et stimuler la créativité collective. Un système de vote interne a permis à tous les collaborateurs de s'impliquer en sélectionnant leurs projets favoris (via une mesure de taux de « j'aime »), créant ainsi une véritable dynamique collaborative. Cet environnement propice aux échanges et à l'émulation d'équipe a fortement motivé les collaborateurs. Nous avons eu l'occasion de participer à de nombreuses discussions informelles sur le sujet observant par nous-même l'engouement.

b. Création de deux groupes : le comité des idées et les explorateurs

Pour faciliter les innovations et l'esprit créatif, l'organisation invite les collaborateurs à participer de façon active aux projets. En 2019, l'entreprise a constitué deux groupes de travail : le comité des idées et les explorateurs. Il s'agissait pour les collaborateurs membres de chacun de ses groupes de travailler ensemble et de proposer des actions innovantes à la direction générale.

❖ **Le comité des idées**

Ce comité des idées est composé de huit personnes (je suis intégrée, ce qui me permet de mieux comprendre le cadre), parmi lesquelles l'assistante du Directeur Général, le responsable du pôle SAV, un responsable grands comptes (moi-même), un responsable de secteur vente, un responsable produit, une responsable process, un technicien de maintenance et une assistante. Ce groupe est animé par un cabinet externe spécialisé dans la gestion de l'innovation et de la transformation. La durée du projet s'étend de février 2019 à juillet 2019 La durée du projet s'étend de février 2019 à juillet 2019 (Annexe 39).

Le comité se réunit deux fois par mois. Parmi les objectifs fixés, le premier est de créer un environnement interne propice à la créativité et au partage d'idées. Ce projet prendra le nom de « salle des idées ». (Annexe 40).

Le comité des idées travaille également sur d'autres projets à dimension organisationnelle. Pour s'inspirer, ses membres ont eu l'opportunité de visiter d'autres entreprises innovantes, telles que Somfy ou Netatmo, afin d'identifier des bonnes pratiques et de réfléchir à des transpositions possibles chez VELUX.

Parmi les réalisations concrètes issues de ces travaux, la collaboration entre SOMFY et VELUX s'est intensifiée. Si ce partenariat préexistait, il a néanmoins été dynamisé à partir de cette période. Ainsi, nous pouvons citer la visite du centre de formation et du laboratoire de Somfy à La Cluse en avril 2023, ou encore la présentation d'un chantier de l'innovation dans le cadre d'un concours organisé par la Fédération Française du Bâtiment en novembre 2024. Bien que ces projets ne soient pas directement nés du comité des idées, il est notable que cette démarche a servi de catalyseur, en favorisant de nouvelles interactions et en accélérant

certains projets. Notre étude ne permet pas d'établir avec certitude si ces initiatives sont une conséquence directe des travaux du comité des idées, ou si elles s'inscrivent dans une dynamique d'échanges préexistante. En revanche, nous pouvons affirmer qu'à partir de cette période, des développements parallèles se sont clairement multipliés.

- **Le groupe des Explorateurs e-commerce**

En 2018-2019, l'entreprise s'interroge sur le développement du e-commerce et l'éventualité de vendre des fenêtres de toit en ligne. Afin de mieux cerner les spécificités de ce type de vente, VELUX décide de mener des travaux d'exploration avec un second groupe de réflexion : les Explorateurs. Ce groupe est lui aussi composé de huit personnes : le responsable informatique, le responsable des projets à la direction générale, deux responsables de secteur, un logisticien, une personne en charge du marketing digital et deux responsables de projet (Annexe 41).

L'objectif est de mieux comprendre le parcours client en ligne, d'identifier les besoins d'un acheteur, ses critères de choix, ainsi que les services attendus, pour, in fine, établir un lien avec l'offre de fenêtres de toit.

Les conclusions du groupe soulignent la complexité de la vente en ligne des fenêtres de toit, tant d'un point de vue commercial (choix du produit nécessitant un conseil personnalisé) que logistique (poids et encombrement des produits). Il est ainsi jugé préférable de maintenir la distribution de cette gamme via les négoces historiques. En revanche, l'entreprise décide de tester la vente en ligne de la gamme "Stores", en les proposant à la fois sur son propre site internet (velux.shop) et via le site d'un partenaire commercial, Leroy Merlin, en assurant la livraison directe.

Ces deux initiatives – le Comité des Idées et le groupe des Explorateurs – témoignent de la volonté de VELUX de s'inscrire dans une démarche d'expérimentation et d'innovation. Chaque groupe a été constitué avec des objectifs précis et une approche participative, en intégrant des spécialistes issus de différentes fonctions de l'entreprise. Une fois leur mission accomplie, ces groupes ont été dissous, évitant ainsi toute cristallisation autour d'une structure unique.

Cette dynamique permet à VELUX de créer de nouveaux groupes selon les besoins et les enjeux, favorisant ainsi l'agilité et le renouvellement des idées.

Tableau 17 / Tableau synthétique rappelant les objectifs des « comités des Idées » et du « groupe des explorateurs ».

Comité des Idées	Explorateurs (E-commerce)
Objectifs	**Objectifs**
- **Imaginer un environnement propice au développement des idées** et définir ses caractéristiques. - **Exploiter** les ressources existantes et identifier les moyens nécessaires à la création de cet environnement. - **Mettre en œuvre** les solutions retenues et assurer leur pérennité. - **Être le relais** entre les Services et la Direction sur ce sujet.	- **Mieux comprendre** les évolutions des modes de distribution (pure players, marketplaces, distributeurs hybrides). - **Analyser** les conséquences de ces évolutions sur les canaux de distribution traditionnels. - **Comprendre** les critères de choix d'un particulier pour acheter en ligne plutôt qu'en magasin. - **Comprendre** les critères de choix d'un artisan pour acheter en ligne plutôt qu'en magasin. - **Proposer des pistes** d'évolution pour tirer parti du e-commerce. - **Définir** les services à développer et l'organisation à mettre en place en cas de vente en direct.
Pistes d'investigation	**Pistes d'investigation**
- Pourquoi les collaborateurs se sentent-ils intéressés et libres d'apporter leurs idées ? - Comment permettre à chacun de faire connaître son idée ? - Comment stimuler la créativité et encourager les propositions ? - Comment valoriser ces contributions et pérenniser la démarche ?	*(Non précisé mais sous-entendu par les objectifs ci-dessus)*
Livrables attendus	**Livrables attendus**
- **Retour d'expérience** à partager en CODIR élargi. - Synthèse des réflexions internes. - Liste des entreprises visitées et des interlocuteurs rencontrés. - Restitution des enseignements tirés des visites (« learnings »).	- **Retour d'expérience** à partager en CODIR élargi. - Synthèse des réflexions internes. - Liste des entreprises visitées et des interlocuteurs rencontrés. - Restitution des enseignements tirés des visites (« learnings »).

Comité des Idées	Explorateurs (E-commerce)
- Propositions de chantiers à lancer et plan d'actions associé.	- Propositions de chantiers à lancer et plan d'actions associé.
Visites possibles d'entreprises	**Visites possibles d'entreprises**
- Leroy Merlin - Netatmo - Entrepôt du bricolage (SAMSE) - Chausson	- CEDEO (évolution du marché sanitaire-chauffage) - PARTEDIS (évolution du marché sanitaire-chauffage) - Philips (expérience de vente sur Amazon) - SEB (expérience de vente sur Amazon)

Les démarches menées par VELUX à travers le comité des idées et le groupe des explorateurs illustrent deux approches complémentaires de l'innovation. Le comité des idées s'inscrit dans une logique créative, visant à stimuler la participation des collaborateurs, à favoriser l'émergence de nouvelles idées et à imaginer des environnements propices à l'innovation interne. À l'inverse, le groupe des explorateurs adopte une posture davantage analytique, centrée sur l'observation des évolutions de la distribution digitale, l'analyse des comportements d'achat et l'identification d'opportunités d'adaptation stratégique. Cette complémentarité entre créativité interne et analyse stratégique reflète la capacité de VELUX à conjuguer intelligence collective et rigueur d'observation pour nourrir sa démarche d'innovation de manière équilibrée et pertinente.

c. Le « VELUX innovation trip »

En septembre 2024, nous avons eu l'occasion de participer à un voyage dédié à l'innovation : le VELUX Innovation Trip. Ce voyage, organisé aux Pays-Bas, a réuni deux cents acteurs de la construction en Europe (constructeurs de maisons individuelles, promoteurs, architectes). Sur place, nous apprenons qu'il s'agit du troisième voyage d'étude organisé par VELUX sur la thématique de l'innovation au cours des cinq dernières années (Annexe 42).

Durant trois jours, visites de sites et conférences sur le logement durable, dont Living Places Pays-Bas, se sont succédé. Une salle d'exposition présentait des concepts non

commercialisés, dont une fenêtre de toit projetant un match de football, suscitant de nombreux échanges, tant l'image était de qualité. Les réactions des visiteurs étaient observées de près, illustrant la démarche de test grandeur nature menée par VELUX. Ces évènements sont propices à l'échange convivial de VELUX avec ses parties prenantes.

Tableau 18 / Synthèse des types d'innovations chez VELUX

Type d'innovation	Caractérisation	Effets stratégiques
Innovation produit	Plutôt continue, avec quelques percées marginales (fenêtre balcon, verrière 3 en 1)	Renforcement progressif de l'offre, maintien de la compétitivité produit
Innovation de commercialisation	Continue, avec digitalisation, montée en compétence, services intégrés	Optimisation du parcours clients, fidélisation des acteurs
Innovation de marché	Continue et cohérente (ex. verrières modulaires pour le tertiaire)	Extension logique des segments, croissance
Innovation dans la vision stratégique	Disruptive : changement de paradigme, positionnement sur l'habitat sain et durable.	Reconfiguration du rôle de l'entreprise, légitimation élargie
Innovation dans la communication	Disruptive : communication immersive, partenariats culturels, hyperciblage dont ciblage de nouveaux publics.	Rajeunissement de l'image de marque, renforcement du capital symbolique

Synthèse des résultats sur la partie innovation

Nos observations nous permettent de confirmer que l'innovation est profondément inscrite dans l'ADN de VELUX, tant comme héritage que comme moteur stratégique de développement. Historiquement fondée sur une innovation de rupture (la fenêtre de toit), l'entreprise a su, depuis ses origines, entretenir une dynamique d'amélioration continue de ses produits. Cette démarche, fondée sur l'observation des besoins concrets des utilisateurs et des évolutions technologiques, se traduit par des innovations incrémentales régulières. Qu'il s'agisse d'optimiser les types d'ouverture, d'améliorer les performances des vitrages, d'adapter les finitions aux exigences du marché ou de développer des solutions pour des segments spécifiques comme le tertiaire, VELUX conserve une orientation résolument tournée vers la satisfaction de ses clients et l'anticipation de leurs attentes.

Au-delà des seuls produits, VELUX adopte une approche plus globale de l'innovation en élargissant sa réflexion à l'habitat dans son ensemble. L'entreprise s'est progressivement positionnée comme un acteur engagé dans les problématiques de qualité de vie et de durabilité, en mettant en avant les enjeux de santé liés à la qualité de l'air intérieur et à la lumière naturelle. À travers des initiatives telles que les projets « Living Places » ou la campagne « The Indoor Generation », VELUX développe des solutions qui dépassent la simple fonction d'ouverture pour s'inscrire dans une logique d'amélioration de l'environnement de vie des habitants. Cette évolution témoigne d'une capacité d'adaptation aux préoccupations sociétales, environnementales et aux nouvelles attentes des consommateurs.

Un autre levier fondamental de la stratégie d'innovation de VELUX repose sur la co-innovation et l'expérimentation. Consciente de la complexité croissante de son environnement, l'entreprise s'appuie sur un réseau de partenaires industriels et technologiques (Somfy, Netatmo, Terreal, Atlantic…) pour développer des solutions connectées et énergétiquement performantes. Cette démarche collaborative, inscrite dans une logique d'écosystème, permet à VELUX d'accélérer ses cycles d'innovation tout en restant à l'écoute des usages réels. L'expérimentation en conditions concrètes, comme en témoignent les projets pilotes à Copenhague ou à Riga, constitue un mode d'apprentissage privilégié pour ajuster les solutions aux attentes du marché.

Innover requiert une certaine créativité. La créativité organisationnelle occupe une place centrale dans la dynamique d'innovation de VELUX. L'entreprise déploie des dispositifs internes visant à stimuler l'intelligence collective et à encourager la participation des collaborateurs. Le Comité des Idées que nous avons décrit par exemple, illustre cette volonté d'animer la créativité à travers la constitution de groupes pluridisciplinaires chargés d'imaginer des environnements favorables à l'émergence d'idées nouvelles. De même, le groupe des Explorateurs adopte une démarche plus analytique pour comprendre les mutations des modes de distribution et proposer des pistes d'adaptation stratégique. Ces démarches participatives permettent d'impliquer les collaborateurs dans les processus d'innovation, tout en favorisant la transversalité et le décloisonnement des réflexions. Elles s'inscrivent dans une logique de projets agiles, à durée déterminée, évitant la cristallisation d'entités permanentes et favorisant ainsi la souplesse d'organisation.

En somme, la démarche d'innovation chez VELUX repose sur une articulation équilibrée entre amélioration continue, ouverture partenariale et animation de la créativité interne. Loin de rechercher systématiquement des ruptures technologiques spectaculaires, l'entreprise privilégie une innovation ancrée dans l'usage, pragmatique et évolutive. Ce positionnement lui permet d'assurer sa pérennité sur un marché concurrentiel, tout en cultivant une culture d'innovation durable et collaborative, à la fois structurée et ouverte.

Synthèse de la troisième partie sur les résultats de VELUX

Notre étude terrain a permis de mettre en évidence plusieurs caractéristiques fondamentales de l'organisation VELUX, qui façonnent à la fois son identité et sa position sur le marché. VELUX se distingue tout d'abord par son statut de pionnier, ayant su répondre dès l'origine à un besoin réel et volumique en proposant un produit innovant et utile : la fenêtre de toit. Cette innovation initiale a permis à l'entreprise de s'imposer durablement comme leader incontesté, avec une part de marché supérieure à 90 %, traduisant une situation de quasi-monopole sur son segment. La marque VELUX bénéficie ainsi d'une forte association avec son produit emblématique, à tel point qu'elle est souvent perçue non pas comme une entreprise ou une marque, mais comme une catégorie de produit en elle-même. Cette assimilation, si elle témoigne d'un ancrage très fort dans l'imaginaire collectif, s'accompagne de risques spécifiques liés à la banalisation de la marque.

Ce phénomène d'appropriation symbolique se manifeste notamment par un geste récurrent observé chez les interlocuteurs, qui miment l'ouverture d'une fenêtre de toit à l'évocation du nom VELUX. Cette expression gestuelle souligne la force du capital immatériel de la marque, renforcé par une notoriété spontanée particulièrement élevée. Toutefois, la confusion entre la marque et la catégorie de produit comporte des risques de dégénérescence, c'est-à-dire de perte d'identité propre et de dilution de la valeur de marque dans le langage courant. Nos entretiens révèlent que ce risque est parfaitement identifié en interne : dix-sept répondants déclarent avoir pleinement conscience de cette spécificité et mentionnent les mesures de protection mises en place pour y faire face, qu'il s'agisse de dispositifs juridiques, d'actions de communication ou de stratégies de différenciation produits.

Cette vigilance permanente témoigne d'une maturité stratégique de l'entreprise vis-à-vis de son capital de marque. VELUX est consciente que la force de son image, si elle n'est pas activement entretenue, peut se transformer en facteur de vulnérabilité. Dès lors, la gestion de cette notoriété, à la fois atout et risque, constitue un enjeu central pour la pérennité de son avantage concurrentiel et de son positionnement sur le long terme.

Au cours de notre étude, nous avons identifié, à travers les discours des répondants, quatre risques majeurs pesant sur la marque VELUX. Le premier concerne la perte du nom VELUX au profit d'autres industriels susceptibles d'en exploiter la notoriété ou de copier les produits phares de l'entreprise. Ce risque de banalisation est étroitement lié au second, d'ordre commercial, qui se traduit par la crainte d'une réduction de la part de marché et, par conséquent, d'une baisse significative du chiffre d'affaires. Le troisième risque identifié est celui de la restriction de la marque à un seul produit – la fenêtre de toit – au détriment du reste de la gamme, limitant ainsi les opportunités de diversification et d'élargissement de l'offre. Enfin, les risques d'image apparaissent comme une préoccupation centrale, dans la mesure où la forte notoriété de VELUX impose une vigilance constante pour éviter toute dégradation de la perception publique, qu'elle soit liée à la qualité des produits, aux engagements sociétaux ou aux évolutions du marché.

Dans le cadre de notre analyse, nous avons également constaté que l'entreprise fait preuve d'une identification précise et rigoureuse de ses parties prenantes, ce qui lui permet de répondre de manière ciblée aux attentes et aux besoins spécifiques de chacune. Cette cartographie des parties prenantes s'organise en quatre grandes sphères d'influence. La sphère économique regroupe les distributeurs, installateurs, prescripteurs et particuliers, et fait l'objet d'une gestion orientée vers la performance et la qualité des services. La sphère professionnelle se divise en deux groupes : l'interne, qui inclut les collaborateurs, les dirigeants, la famille du fondateur et la fondation actionnaire, et l'externe, comprenant partenaires commerciaux, fournisseurs et transporteurs. Cette sphère illustre la volonté de VELUX de maintenir un écosystème solide et équilibré autour de son activité. La sphère publique et institutionnelle regroupe, quant à elle, les régulateurs, les fédérations professionnelles, les autorités publiques et les institutions financières, avec lesquelles VELUX entretient des relations structurées, garantissant sa conformité réglementaire et sa croissance durable. Enfin, la sphère sociale et sociétale englobe les médias, les ONG, l'opinion publique, ainsi que les écoles et centres de formation. VELUX y déploie des actions concrètes en matière de responsabilité sociétale (RSE), de développement des compétences et de gestion des talents, assurant ainsi une projection vers l'avenir tout en contribuant aux politiques de l'emploi et à la pérennité de ses relais d'installation.

Cette gestion fine et structurée des parties prenantes reflète la capacité de VELUX à concilier performance économique et responsabilité sociétale, en adaptant ses réponses aux attentes spécifiques de chaque acteur. Cette approche globale et équilibrée constitue un levier majeur de pérennité et de résilience pour l'entreprise, renforçant son ancrage territorial, son image de marque et sa capacité à s'adapter dans un environnement en constante évolution.

Nos observations nous permettent de confirmer que l'innovation est profondément inscrite dans l'ADN de VELUX, tant comme héritage que comme moteur stratégique de développement. Historiquement fondée sur une innovation de rupture (la fenêtre de toit), l'entreprise a su, depuis ses origines, entretenir une dynamique d'amélioration continue de ses produits. Cette démarche, fondée sur l'observation des besoins concrets des utilisateurs et des évolutions technologiques, se traduit par des innovations incrémentales régulières. Qu'il s'agisse d'optimiser les types d'ouverture, d'améliorer les performances des vitrages, d'adapter les finitions aux exigences du marché ou de développer des solutions pour des segments spécifiques comme le tertiaire, VELUX conserve une orientation résolument tournée vers la satisfaction de ses clients et l'anticipation de leurs attentes.

Au-delà des seuls produits, VELUX adopte une approche plus globale de l'innovation en élargissant sa réflexion à l'habitat dans son ensemble. L'entreprise s'est progressivement positionnée comme un acteur engagé dans les problématiques de qualité de vie et de durabilité, en mettant en avant les enjeux de santé liés à la qualité de l'air intérieur et à la lumière naturelle. À travers des initiatives telles que les projets « Living Places » ou la campagne « The Indoor Generation », VELUX développe des solutions qui dépassent la simple fonction d'ouverture pour s'inscrire dans une logique d'amélioration de l'environnement de vie des habitants. Cette évolution témoigne d'une capacité d'adaptation aux préoccupations sociétales, environnementales et aux nouvelles attentes des consommateurs.

Un autre levier fondamental de la stratégie d'innovation de VELUX repose sur la co-innovation et l'expérimentation. Consciente de la complexité croissante de son environnement, l'entreprise s'appuie sur un réseau de partenaires industriels et technologiques (Somfy, Netatmo, Terreal, Atlantic…) pour développer des solutions

connectées et énergétiquement performantes. Cette démarche collaborative, inscrite dans une logique d'écosystème, permet à VELUX d'accélérer ses cycles d'innovation tout en restant à l'écoute des usages réels. L'expérimentation en conditions concrètes, comme en témoignent les projets pilotes à Copenhague ou à Riga, constitue un mode d'apprentissage privilégié pour ajuster les solutions aux attentes du marché.

La créativité organisationnelle occupe également une place centrale dans la dynamique d'innovation de VELUX. L'entreprise déploie des dispositifs internes visant à stimuler l'intelligence collective et à encourager la participation des collaborateurs. Le Comité des Idées, par exemple, illustre cette volonté d'animer la créativité à travers la constitution de groupes pluridisciplinaires chargés d'imaginer des environnements favorables à l'émergence d'idées nouvelles. De même, le groupe des Explorateurs adopte une démarche plus analytique pour comprendre les mutations des modes de distribution et proposer des pistes d'adaptation stratégique. Ces démarches participatives permettent d'impliquer les collaborateurs dans les processus d'innovation, tout en favorisant la transversalité et le décloisonnement des réflexions. Elles s'inscrivent dans une logique de projets agiles, à durée déterminée, évitant la cristallisation d'entités permanentes et favorisant ainsi la souplesse d'organisation.

En somme, la démarche d'innovation chez VELUX repose sur une articulation équilibrée entre amélioration continue, ouverture partenariale et animation de la créativité interne. Loin de rechercher systématiquement des ruptures technologiques spectaculaires, l'entreprise privilégie une innovation ancrée dans l'usage, pragmatique et évolutive. Ce positionnement lui permet d'assurer sa pérennité sur un marché concurrentiel, tout en cultivant une culture d'innovation durable et collaborative, à la fois structurée et ouverte.

Chapitre 6

Management des parties prenantes

Nous avons organisé ce chapitre en cinq sections. Nous partagerons d'abord la cartographie établis des parties prenantes de l'organisation, que nous avons catégorisé par sphère.

Puis nous procéderons à l'analyse fine des parties prenantes des sphères économiques, professionnelles, publiques et institutionnelles puis sociales et sociétales. Nous analyserons le pouvoir d'agir des acteurs sur la trajectoire de l'entreprise et étudierons comment VELUX pratique un management ambidextre différencié et personnalisé de chacune de ces cibles, en adaptant ses relations et ses leviers d'influence à leurs spécificités respectives.

Section 1

Cartographie des parties prenantes

Depuis sa création et son arrivée en France et du fait de l'évolution de ces marchés (le marché du neuf, le marché du neuf dans l'existant avec l'aménagement de comble, la surélévation ou encore le marché de la rénovation), l'entreprise adresse de nombreuses parties prenantes. Si sa relation marchande ne s'opère quasi exclusivement qu'avec les distributeurs (plus de 95%), VELUX a choisi d'intégrer l'ensemble des acteurs de sa chaîne de valeur dans son approche stratégique.

Ainsi, pour appréhender le développement de VELUX, il est fondamental de comprendre son marché et la manière dont elle l'aborde.

Nous nous sommes donc intéressés aux parties prenantes de l'organisation. Nous avons interrogé différents acteurs qui nous ont recensé 31 parties prenantes (non classées), avant d'atteindre une saturation des réponses.

1. Cartographie des résultats bruts et approche globale

a. Une volonté de développer et co construire le marché avec ses parties prenantes

Dans un premier temps, nous réalisons un inventaire brut issu de nos entretiens. 31 parties prenantes ont été identifiées par les répondants.

Voici la liste des résultats bruts recueillis auprès des différentes parties prenantes. Dans un second temps, notre travail a consisté à regrouper ces réponses par catégories, afin d'en améliorer la lisibilité et de faciliter leur exploitation pour l'analyse.

Tableau 19 : Liste brute des parties prenantes identifiées par les répondants.

Parties prenantes citées	Nomb	%
Installateur	19	79,2%
Distributeur	18	75,0%
Prescripteur	18	75,0%
Collaborateur	11	45,8%
Consommateur / particulier	10	41,7%
Pouvoir Public	9	37,5%
Fédération / Public Affaires	8	33,3%
Dirigeants	4	16,7%
Média	4	16,7%
Logistique / transporteur	3	12,5%
Organisme de contrôle	3	12,5%
Fournisseur	2	8,3%
La société	2	8,3%
Fondation	2	8,3%
Influenceur	2	8,3%
Famille du fondateur	2	8,3%
Partenariat	2	8,3%
Actionnaire	1	4,2%
Centre de formation	1	4,2%
Constructeurs	1	4,2%
Mo Privé / public	1	4,2%
MO délégué	1	4,2%
Industriels	1	4,2%
Pirate informatique	1	4,2%
Toute la chaîne	1	4,2%
Banque et établissement financier	1	4,2%
Relation Publique	1	4,2%
Communauté de client	1	4,2%
WWF	1	4,2%
Concurrent	1	4,2%
Home Stagging / Home Improuvment	1	4,2%

Nous constatons que les parties prenantes énumérées appartiennent tantôt à des familles de parties prenantes (distributeurs, prescripteurs …), tantôt présentent un niveau de détail important (« *home stagging* », influenceurs, etc.).

A des fins de transparence, nous avons présenté un tableau général de nos résultats que nous détaillons ensuite en opérant une séparation par sphères.

Nous retenons quatre sphères principales : la sphère économique, la sphère professionnelle, la sphère publique et institutionnelle et la sphère sociale et sociétale. Certaines parties prenantes peuvent appartenir, en raison de leur large champ d'action, à plusieurs sphères.
Par exemple, la fondation VELUX relève à la fois du champ économique (elle détient l'organisation) et du champ social (elle œuvre pour des actions en faveur du vivant). Néanmoins, nous retenons la sphère dominante dans notre classement.

- La sphère économique
    - Sous unité : Distributeurs.
    - Sous unité : Installateurs.
    - Sous unité : Prescripteurs.
    - Sous unité : Particuliers.
- La sphère professionnelle
    - Sous unités « interne » : la gouvernance, la fondation actionnaire, la famille et les collaborateurs.
    - Sous unités « externe » : les fournisseurs, les transporteurs, les partenaires commerciaux et industriels, les concurrents, l'offre de substitution, les autres acteurs du toit.
- La sphère publique et institutionnelle
    - Sous unité : les pouvoirs publics.
    - Sous unité : les organismes de contrôle.
    - Sous unité : les fédérations.
    - Sous unité : les banques et les établissements financiers.
- La sphère sociale et sociétale
    - Sous unités média : les communautés de client, la presse et les médias, les influenceurs (social média, « *home stagging* », home improuvment).
    - Sous unités : les centres de formation.
    - Sous unités société ONG : WWF (Annexe 43).

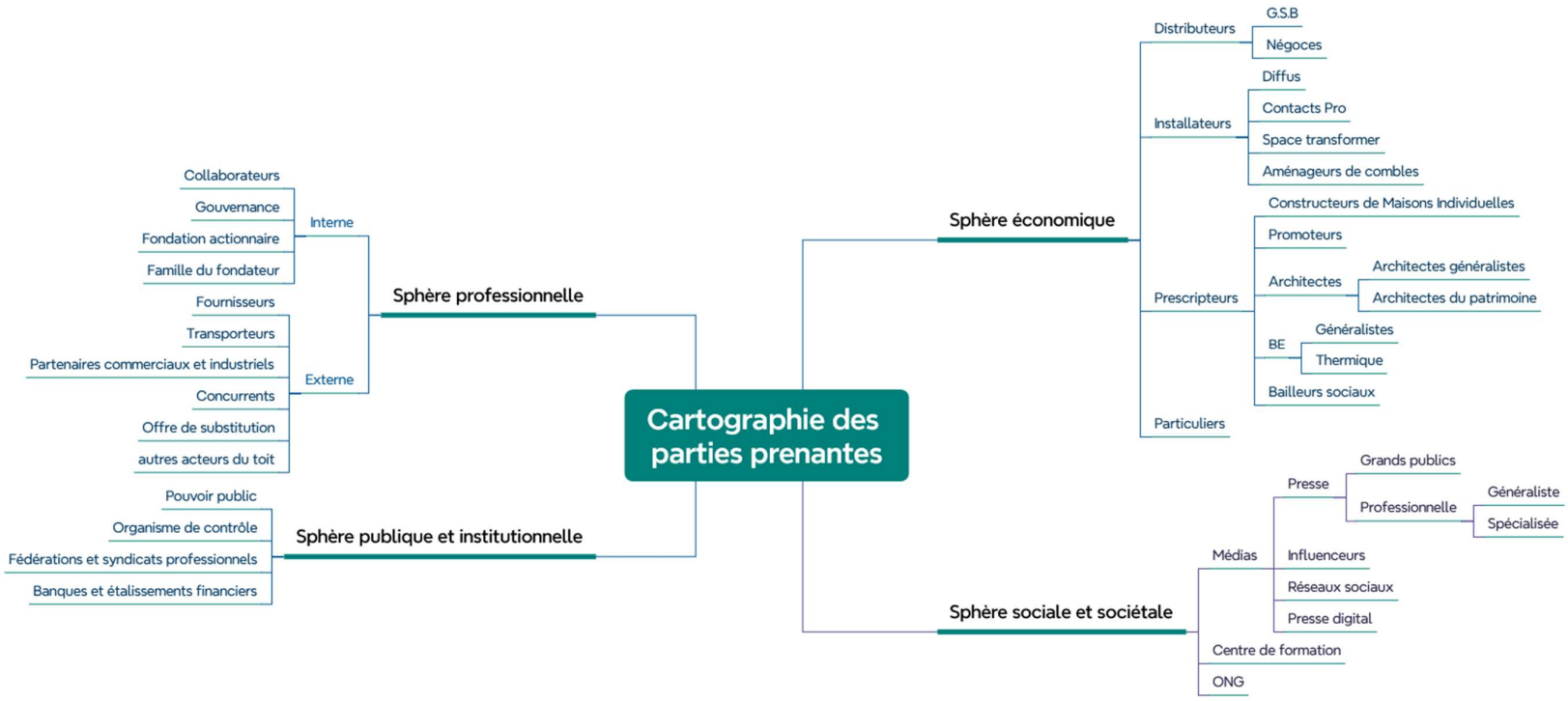


Figure 30 / Cartographie des parties prenantes de l'Entreprise VELUX, catégorisées par sphères

b. Une volonté de développer et co construire le marché avec ses parties prenantes

Comme expliqué dans la section 2 sur le management des parties prenantes, VELUX adopte une approche de co-construction du marché en interagissant avec l'ensemble des acteurs de son écosystème. L'entreprise a mis en place une stratégie différenciée par cible, ce qui lui permet d'adapter son discours. « *On s'applique à parler à tout le monde* » nous confie un manager » (Sujet 14). *« Pour leur délivrer la bonne qualité de service. On est multi client (particulier, installateur, cmi, architecte*… » (Sujet 19).

« Nous sommes proches des clients » (Sujet 20).

Cette stratégie inclut non seulement des actions commerciales directes, mais aussi des actions indirectes visant à intégrer des parties prenantes clés à chaque étape de la chaîne de valeur. Par exemple, VELUX travaille étroitement avec des prescripteurs tels que des architectes et des ingénieurs, afin de s'assurer que ses produits sont spécifiés dans les projets de construction, d'aménagement ou de rénovation. Cela crée une relation symbiotique, où les prescripteurs, à travers leur expertise et leur influence, contribuent à faire connaître les solutions de VELUX, tout en répondant aux besoins des consommateurs finaux. Le travail de prescription permet de faire « grossir » le marché.

L'entreprise développe également des partenariats forts avec ses distributeurs et installateurs. En effet, ces derniers jouent un rôle clé dans l'implantation des produits sur le marché. VELUX met en place des programmes de formation et de certification, assurant ainsi la qualité de l'installation des fenêtres de toit, tout en renforçant la fidélité et les compétences de son réseau. Par exemple, l'entreprise organise régulièrement des sessions de formation pour ses installateurs, leur fournissant des outils et des connaissances approfondies sur les produits, ce qui garantit une expérience client optimale et un taux de satisfaction élevé. Ces initiatives sont essentielles pour maintenir la position de leader de VELUX sur le marché. Ce travail, en complément de la prescription, permet d'assurer à VELUX une part de marché dominante.

Tout en engageant toutes ces parties prenantes, VELUX ne perd jamais de vue ses objectifs économiques et commerciaux. L'entreprise défend vigoureusement ses parts de marché, mais elle cherche également à développer de nouveaux segments. Elle utilise une approche en étau, qui consiste à « cadenasser » le marché en gérant activement toutes les parties du système. Par exemple, à travers un lobbying réglementaire, VELUX œuvre pour influencer les normes de construction et les régulations concernant l'efficacité énergétique des bâtiments ou la création de fiches réglementaires qui lui sont favorables ou sur lesquelles elle pourra avoir un temps d'avance. Cela permet non seulement de sécuriser son marché, mais aussi de créer un environnement réglementaire favorable à ses produits, en anticipant les évolutions législatives et en contribuant à la définition de nouvelles exigences en matière d'urbanisme et de développement durable.

VELUX prend également soin de maintenir une relation continue avec les particuliers, souvent par l'intermédiaire de campagnes de communication et de promotion, mais aussi via ses installateurs partenaires. Par exemple, l'entreprise a mis en place des campagnes « lumière naturelle » pour sensibiliser les consommateurs à l'importance de la lumière naturelle dans leurs espaces de vie. Cela crée un lien direct avec le consommateur, tout en renforçant l'image de marque et la perception de la qualité des produits VELUX. En adressant toutes les parties prenantes de manière concertée, VELUX réussit à maintenir un contrôle solide sur son marché tout en optimisant son développement commercial.

Ainsi, en adoptant cette approche systématique et collaborative avec ses parties prenantes, VELUX parvient à gérer de manière optimale son environnement, tout en favorisant une croissance continue et une résilience face à la concurrence. La gestion des relations, qu'elles soient avec les distributeurs, les prescripteurs, ou les consommateurs finaux, est au cœur de la stratégie de VELUX, ce qui lui permet de s'assurer une position dominante tout en développant de nouvelles opportunités sur le marché.

Si l'entreprise considère comme étant ses clients de nombreuses parties prenantes, la seule relation marchande qu'elle a s'opère avec les distributeurs.

« *Il y a une relation équilibrée et triangulaire : il faut un produit de qualité (la bonne qualité, il n'est pas question de faire de sous ou de sur-qualité), des services efficaces (SAV, collaborateurs à l'écoute) et un prix correspondant au marché et au produit* » (Sujet 4).

Néanmoins, nous constatons que de plus en plus souvent, l'entreprise cible ses actions sur le client final. C'est même affiché lors d'un webinaire au cours duquel un responsable marketing annonce : « *Nous devons parler des Hommes qui vivront dans ces pièces. Nous révélons les pièces pour des activités précises comme le travail à la maison* ».

Verbatims 11 / Volonté d'adresser toutes les parties prenantes

Approche multi cible	*« Il y a une relation équilibrée et triangulaire : il faut un produit de qualité (la bonne qualité, il n'est pas question de faire de sous ou de sur qualité), des services efficaces (SAV, collaborateurs à l'écoute) et un prix correspondant au marché et au produit* » (Sujet 4). *« On s'applique à parler à tout le monde » nous confie un manager »* (Sujet 14). *« Pour leur délivrer la bonne qualité de service. On est multi client (particulier, installateur, cmi, architecte… » (Sujet 20).* *« Nous sommes proches des clients » (Sujet 20).*
Economique	*« Pour être pérenne il faut avant tout être rentable » (Sujet 3).* *« Elle est la résultante d'une histoire. Elle créé un socle pour aborder l'avenir en innovant et en prenant des risques. il y a un effet d'entraînement vertueux que l'on cherche à amplifier. Cette performance est à la fois la source et la résultante de notre stratégie, car elle nous offre des capacités financières à investir » (Sujet 7).* *« Le succès appelle le succès » (Sujet 18).* *« Nous avons des indicateurs de performance que nous suivons régulièrement. Nous avons une culture de la performance. La pérennité est liée à la performance. Il convient de trouver le bon équilibre entre la performance et la pérennité (Sujet 20).*

En ayant des relations équilibrées	*« On s'applique à parler à tout le monde » (Sujet 14).* *« Il y a des clients majeurs mais on traite tout le monde de la même manière » (Sujet 19).* *« La relation avec VELUX s'est déroulée d'égal à égal, même si la taille de nos entreprises est très différente. Nous sommes un acteur régional et nous étions face à une multinationale. Je ne sais même pas dire combien de collaborateur VELUX a dans le monde » (Sujet 25).* *« Il est gagnant-gagnant, respectueux et équilibré. Et bien sûr, innovant. C'est même l'essence même de cette collaboration » (Sujet 25).* *« C'est rare d'avoir une aussi grande entreprise aussi à l'écoute. On n'ose pas les aborder, ils paraissent impressionnants. J'ai une interlocutrice fabuleuse, très à l'écoute, très dans le partage. Extrêmement brillante aussi. Elle s'occupe des constructeurs, elle est même pour moi facilitatrice de relation » (Sujet 26).*

Section 2

Management des parties prenantes de la sphère économique

Des tableaux récapitulatifs des fonctions/attentes de VELUX/besoins /pouvoirs de la majorité des parties prenantes de l'organisation VELUX sont annexés (Annexe 44**). Ils faciliteront la lecture des sections 2 à 5.**



À LA UNE

Etre considérés comme les meilleurs
aux yeux de nos clients

Depuis le 9 février, nos clients professionnels qui contactent VELUX pour avoir des renseignements sur leur livraison traitent directement avec la logistique. En effet, le service Proximité Clients, spécialement créé pour augmenter la satisfaction de nos clients, gère désormais en direct leurs questions relatives au transport et à la gestion de commande. Loriane Beugnet, qui a mené le projet en concertation avec les autres membres de l'équipe de logistique et collaborateurs VELUX France, notamment les coordinatrices, nous en explique les tenants et les aboutissants.

Figure 31 / Extrait du journal Interne VELUX France de mars 2015, page 14.

Les parties prenantes appartenant à la sphère économique sont celles qui sont les plus fréquemment citées par les répondants et majoritairement observées au sein de l'organisation.

Il est à noter que l'organisation VELUX n'entretient pas nécessairement de lien marchand direct avec toutes ces parties prenantes ; en revanche, un lien marchand existe systématiquement entre le produit et la partie prenante.

Pour illustrer ce propos, nous présentons ci-dessous un schéma représentant les liens marchands avec les parties prenantes précitées dans de nombreux cas.



Figure 32 / Circuit de vente des produits VELUX.

Le lien marchand ne s'établit jamais directement entre VELUX et l'installateur, ni entre VELUX et le particulier, à l'exception des ventes réalisées via la boutique en ligne (www.veluxshop.fr). Cependant, ces ventes restent marginales et peu attractives, tant pour l'acheteur que pour VELUX.

VELUX considère quatre parties prenantes principales : les distributeurs, les installateurs, les prescripteurs, les particuliers (Annexe 45).

Nous allons détailler brièvement ces catégories et leurs relations avec VELUX.

1. Les distributeurs, une fonction logistique et commerciale essentielle

À l'origine, VELUX s'appuyait uniquement sur les négoces spécialisés, dans une logique de circuit long. L'essor du bricolage dans les années 1990 a conduit à l'ouverture vers les GSB, rendant les fenêtres de toit accessibles au grand public. Plus récemment, une présence en ligne s'est développée, mais l'essentiel du positionnement reste centré sur les circuits traditionnels. Hormis quelques ventes directes (stores sur son site), la relation marchande demeure quasi exclusivement avec les distributeurs. Pour chaque famille (négoces et GSB), VELUX a établi des conditions générales de vente et mobilise des forces commerciales distinctes afin d'adapter son approche.

- **Les canaux de distribution traditionnels : distributeurs généralistes ou spécialistes**

Historiquement appelés « grossistes », les négoces jouent un rôle central dans la distribution interprofessionnelle des fenêtres de toit, en reliant VELUX aux artisans et

installateurs dans une logique BtoB. On distingue deux catégories : les négoces spécialisés en couverture (Asturienne, Larivière…) et les généralistes (Point P, Chausson, Gedimat…) (Annexe 46).

Asturienne, premier client de VELUX, revend chaque année plus de 90 000 fenêtres, soit 10 à 15 % des volumes selon les années. De ce partenariat est né le showroom de Bègles, inauguré en janvier 2025, dédié à la lumière naturelle et au confort de l'habitat, conçu pour inspirer, accompagner la décision d'achat et animer la relation avec les professionnels (Annexe 47).

- **Leurs fonctions :** Les distributeurs assurent la fonction de distribution du produit et de logistique essentielle, en ayant un rapport éphémère avec le produit. Ils forment un pont stratégique entre VELUX et l'installateur (pour les négoces) ou le client final (pour quelques négoces recevant le public comme Point P).

- **Les attentes de VELUX :** VELUX attend des distributeurs qu'ils aient de la disponibilité produit en rayon. VELUX espère également un conseil de qualité pour proposer les bonnes solutions et favoriser la vente additionnelle (stores, volets roulants…) (Annexe 48). VELUX attend aussi d'eux qu'ils puissent être un relais des campagnes promotionnelles (Annexe 49). Pour améliorer le conseil, nous avons pu observer que la force de vente de VELUX organise régulièrement des formations auprès de vendeurs / conseillers en magasin. Avec le turnover observé dans les grandes surfaces et négoces, ces formations sont des actions récurrentes. VELUX accueille également des conseillers de vente dans son centre de formation à Morangis pour renforcer leur niveau de compétence sur les points de vente stratégiques et à fort volume. Sur le plan logistique, les négoces maîtrisent l'ensemble de la chaîne, de l'approvisionnement à la livraison sur chantier. Certains proposent des services additionnels, comme la mise à disposition de bennes de recyclage, contribuant à la gestion des déchets de chantier.

- **Leurs besoins :** Les négoces ont besoin de rentabilité économique. Pour cela, ils doivent disposer des produits VELUX afin de pouvoir servir leur propre clientèle et éviter un échappement ou une fuite du fait de ruptures de stock. Ils sont en attente de réactivité, de conseils, de formations et de services (comme la reprise des invendus). Les stocks doivent pouvoir tourner régulièrement et leurs rayons doivent être dynamiques.

- **Leurs pouvoirs** : Les distributeurs ont le pouvoir de référencer ou non les gammes de l'entreprise VELUX mais également de référencer des marques concurrentes engendrant des variantes sur les produits. La relation entre VELUX et le distributeur est donc stratégique pour garantir la meilleure part de linéaire et des mises en avant éventuelles.

- **Leurs attentes** : Nous classons leurs attentes en deux catégories : des attentes économiques et des attentes en matière de services.

Pour ce qui concerne ***les réponses aux attentes économiques***,

⇨ ***Le catalogue tarifaire VELUX*** : ce catalogue permet aux distributeurs de pouvoir chiffrer rapidement et correctement une solution produit à un client. Pour les produits hors catalogue, VELUX à un service administration des ventes qui sert les distributeurs et les accompagne dans la réalisation de leur devis en cas de besoin.

⇨ ***De bonnes conditions tarifaire*** : l'organisation propose des conditions générales de vente (CGV) distinctes en fonction que le distributeur soit négoce ou grande surface de bricolage. Ces CGV bonifient de nombreux éléments, qualitatifs comme quantitatifs (comme la présence de ces produits sur les sites internet des distributeurs). Elle bonifie également les éléments de communication papier tels que les catalogues en GSB. Pour la partie quantitative, le facteur disponibilité des points de vente a intégré les critères de bonification.

⇨ ***Des opérations commerciales pour dynamiser les ventes*** : l'entreprise VELUX met en place des opérations commerciales afin de dynamiser les ventes des distributeurs.

Pour ce qui concerne ***les réponses aux attentes de services,***

⇨ ***Les plans de stock ajustés*** : Les distributeurs doivent être en capacité de livrer les produits dans des délais de livraison optimaux (et idéalement à l'instant, fonction d'un stock finement étudié par VELUX tenant compte des achats, reventes et de la saisonnalité). Ainsi, l'organisation travaille au quotidien à la réalisation de plan de stock avec les distributeurs. Ces plans de stocks permettent aux distributeurs de disposer des produits les plus demandés. Pour plus d'efficacité, l'organisation s'appuie non pas que sur les achats des distributeurs mais sur « leurs sorties de caisse », à savoir sur ce que les points de vente vendent afin de réaliser ses prévisions de ventes et par conséquent, les stocks disponibles.

⇨ ***Des services dédiés*** : Les distributeurs doivent pouvoir répondre aux questions de leurs clients, en amont (chiffrage, conseils, etc.), en phase de livraison comme en phase aval (litige). Ainsi, l'entreprise propose un service administration des ventes qui accompagne les distributeurs en émettant des propositions tarifaires sur les chantiers spéciaux ou volumiques, un service logistique qui peut renseigner sur une livraison ou une attente produit, un service litige en cas de besoin de reprise ou de livraison défaillante et un service SAV pour optimiser l'expérience client.

En France, les premiers clients de VELUX étaient les distributeurs professionnels, principalement les enseignes du groupe Saint-Gobain Distribution Bâtiment (Point P, Asturienne, La Plateforme du Bâtiment), mais aussi Chausson Matériaux ou Bois & Matériaux. Jusqu'au début des années 2000, l'entreprise privilégiait ce circuit exclusif et refusait de référencer ses produits en Grandes Surfaces de Bricolage (GSB). Sous l'effet de la montée du bricolage et de la pression des GSB, VELUX a progressivement ouvert ce canal avec une offre

restreinte (stores, volets), avant d'y déployer aujourd'hui un catalogue complet. Elle adopte ainsi une logique multicanale, conciliant circuits professionnels et grand public.

- **Pour ce qui concerne les distributeurs de type grands publics (Leroy Merlin, Castorama, Brico dépôt, Bricorama, Bricomarché …)**

- **Leurs fonctions :** Les distributeurs assurent une fonction logistique essentielle, en ayant un rapport éphémère avec le produit. Ils forment un pont stratégique entre VELUX et le client final.

- **Les attentes de VELUX :** VELUX attend des distributeurs de ces négoces avant tout de la disponibilité produit en rayon. Ensuite, VELUX attend un conseil de qualité permettant ainsi aux vendeurs de ces magasins de pouvoir proposer les bonnes solutions, voire, de proposer des ventes additionnelles (store, volet roulant…). Enfin, les grandes surfaces de bricolage sont une vitrine pour le particulier. VELUX attend que ces solutions puissent être valorisées et mises en avant convenablement, afin de déclencher des besoins chez le client particulier.

- **Leurs besoins :** Les distributeurs ont avant tout besoin de rentabilité. Pour y parvenir, ils doivent disposer des produits VELUX afin de pouvoir répondre efficacement aux attentes de leur clientèle. Ils attendent également de la réactivité ainsi que des services adaptés, tels que la reprise des invendus. Par ailleurs, étant donné que les produits sont souvent achetés par des particuliers, les distributeurs doivent posséder un bon niveau de connaissance technique pour compenser l'absence d'expertise de ces clients, contrairement aux installateurs professionnels. Les distributeurs grand public sont également en attente de clarté dans les conditionnements et de lisibilité dans l'organisation des linéaires en magasin. Dans cette optique, VELUX est amené à adapter ses packagings et ses présentations pour mieux répondre aux besoins spécifiques des grandes surfaces de bricolage.

- **Leurs pouvoirs** : Les distributeurs ont le pouvoir de référencer ou non les gammes de l'entreprise VELUX. Ils ont également le pouvoir de référencer d'autres marques et de les rendre visibles en linéaire.

Les réponses de VELUX à leurs attentes :

Pour ce qui concerne les réponses aux attentes économiques,

⇨ ***Le catalogue tarifaire VELUX*** : ce catalogue permet aux distributeurs de pouvoir chiffrer rapidement une solution produit à un client. Pour les produits hors catalogue, VELUX à un service administration des ventes qui sert les distributeurs et les accompagne dans la réalisation de leur devis en cas de besoin.

⇨ ***De bonnes conditions tarifaire*** : l'organisation propose des conditions générales de vente (CGV) distinctes en fonction que le distributeur soit négoce ou grande surface de bricolage. Ces CGV bonifient de nombreux éléments, qualitatifs comme quantitatifs. Pour la partie qualitative, l'organisation bonifie la présence de ces produits sur les sites internet des distributeurs. Elle bonifie également les éléments de communication papier tels que les catalogues en GSB. Pour la partie quantitative, le facteur disponibilité des points de vente a intégré les critères de bonification.

⇨ ***Les plans de stock ajustés*** : Les distributeurs doivent être en capacité de livrer les produits dans des délais optimaux. Ainsi, l'organisation travaille au quotidien à la réalisation de plan de stock avec ses distributeurs. Ces plans de stock permettent aux distributeurs de disposer des produits les plus demandés. Pour plus d'efficacité, l'organisation s'appuie non pas que sur les achats des distributeurs mais sur « leurs sorties de caisse », à savoir sur ce que les points de vente vendent afin de réaliser ses prévisions de ventes et par conséquent, les stocks disponibles.

⇨ ***Des opérations commerciales pour dynamiser les ventes*** : l'entreprise VELUX met en place des opérations commerciales afin de dynamiser les ventes des distributeurs.

- ⇨ ***Organiser des évènements*** : VELUX organise des évènements permettant de dynamiser les points de vente.

Pour ce qui concerne les réponses aux autres attentes opérationnelles,

- ⇨ ***Mise en avant produit*** : L'entreprise a travaillé des meubles afin d'être en mesure de valoriser les solutions en linéaire tout en habillant les linéaires de façon esthétique pour répondre aux nouvelles tendances de consommation.
- ⇨ ***Des rayons nets et propres*** : VELUX fait passer des équipes afin de ranger au mieux les allées. Dans cette continuité, VELUX propose des meubles de mise en avant produits (Annexe 50).
- ⇨ ***Formation des équipes de ventes*** : L'entreprise organise très régulièrement des formations auprès des équipes de vente magasin afin de s'assurer que les commerciaux en magasin puissent être motivés par les ventes de solutions dont ils connaissent les caractéristiques. Cette formation faciliterait la vente produit et permettrait aux vendeurs magasins d'accroître leur chiffre d'affaires rayon.

- ❖ **Les canaux numériques :**

VELUX a progressivement intégré le canal digital à sa stratégie de distribution, en développant une offre en ligne structurée autour de deux axes complémentaires : son propre site internet, www.velux.fr , et les plateformes e-commerce de ses distributeurs. Sur son propre site marchand, l'entreprise met principalement en avant les gammes d'équipements tels que les stores ou volets roulants, tandis que les fenêtres de toit y sont peu proposées à l'achat (il s'agit davantage d'un site vitrine). En parallèle, les distributeurs traditionnels — qu'il s'agisse des négoces du bâtiment ou des grandes surfaces de bricolage (GSB) — référencent et commercialisent la gamme VELUX sur leurs propres plateformes e-commerce. À ce titre, une phase de test de livraison directe à domicile a eu lieu dès 2020 avec l'enseigne Leroy Merlin.

Cependant, VELUX fait le choix de ne pas distribuer ses produits via des pure players comme Amazon ou ManoMano. Cette décision repose sur des considérations commerciales stratégiques.
D'une part, il s'agit de préserver des relations équilibrées avec ses distributeurs historiques, en évitant de créer une concurrence directe susceptible de fragiliser la visibilité des produits VELUX en point de vente ou d'encourager l'émergence d'autres marques en linéaire. D'autre part, l'entreprise entend conserver la maîtrise de son image de marque et de l'expérience client, en proposant des contenus pédagogiques et un accompagnement personnalisé, notamment via des équipes spécialisées en magasin ou des plateformes d'assistance comme celles de Leroy Merlin ou Castorama.

En parallèle, de nombreuses animations sont organisées avec les partenaires distributeurs. Nous pouvons citer les animations magasins, lors desquelles les collaborateurs du siège renforcent les équipes de vente pour occuper le terrain lors d'opérations coup de poing, comme la première opération de ce type, réalisée en 2014, où 56 collaborateurs du siège ont animé, aux côtés de commerciaux, 23 magasins pendant 28 jours (Annexe 51). Ces opérations se sont renouvelées à trois reprises, dont la dernière en 2023. D'autres formes d'animations ont eu lieu depuis, comme l'organisation d'événements autour d'Halloween dans un magasin Leroy Merlin de région parisienne (Annexe 52). L'objectif est de rajeunir la marque via des communications dites « instagrammables ».

Ainsi, même si le site internet reste aujourd'hui un vecteur essentiel de découverte pour les clients, l'acte d'achat de fenêtres de toit se réalise encore majoritairement en magasin, en lien direct avec un conseiller spécialisé.

Verbatims 12 / Distributeurs

Développement commercial	*« Nous avons une image forte, les distributeurs colportent la marque, ils la mettent en avant, sur les réseaux sociaux aussi » (Sujet 1).*
	« Les distributeurs investissent pour développer leur business » (Sujet 1).

« Nous portons notre développement commercial. Les distributeurs ne sont là que pour servir et apporter des solutions logistiques. Il n'assure pas le service commercial. Il assure le service financier et logistique » (Sujet 9).

« Les distributeurs veulent maîtriser le marché et la marge. La notoriété de la marque domine chez les artisans » (Sujet 11, externe).

« On fait plein de choses pour les distributeurs. Vendre un VELUX ne leur coûte rien. On gère tout. Parfois les distributeurs perdent de l'argent sur nos produits, mais nos produits tournent. Et quand ils ne tournent pas, nous proposons des reprises. Cette reprise de stock est une vraie force » (Sujet 13).

« Ils sont fidèles mais, notre marque est attractive ; Nous avons un service de qualité. C'est facile avec VELUX. On a un service ADV, SAV, logistique, chantier… ils savent qu'avec VELUX, il y aura un excellent suivi. Alors, pourquoi changer ? » (Sujet 23).

« On gère les délais, les reprises produits. On a eu un peu de mal pendant le Covid, et un peu de mal à expliquer que nous aussi, nous étions affectés. Nous n'avons pas l'habitude d'être imparfait. En distribution, nos clients ne contrôlent presque plus leur livraison. Nous avons un taux de livraison sans litige proche de 100% » (Sujet 23).

« On doit accompagner les distributeurs dans leur approche des couvreurs et travailler avec eux pour les faire monter en compétence » (Sujet 4).

« Ils doivent avoir vos produits en stock. La distribution est le moyen d'accès au marché privilégié au maché et la relation est gagnant-gagnant. Les distributeurs nous haïssaient dans le passé, car nous étions extrêmement rigides. Notre mission est de collaborer avec la distribution pour faire fructifier leur panier » (Sujet 4).

« Nous sommes dans une logique de partenariat win win ; Nos clients signent nos CGV. Il n'y a pas de tensions. Les relations sont simples. Nous avons des forces de vente dédiés négoces ou grands publics » (Sujet 23).

CGV : une vraie force	*« Les conditions générales de vente sont des facteurs de pérennité. Elles doivent être construites de manière intelligente. Nous sommes forts sur ce point-là. Mais un jour, cela pourra devenir une faiblesse » (Sujet 15).*
Compréhension des besoins	*« Nous avons des « vis ma vie ». Notre personnel est invité à passer du temps en magasin pour bien comprendre les process client. Si cela ne nous fait pas vendre plus, nous apprenons sur le marché et cette compréhension est porteuse de valeur ; Nos clients sont honorés. Notre directeur financier va passer prochainement une journée en magasin pour mieux comprendre les besoins clients. Les collaborateurs s'acculturent » (Sujet 23).*
Des produits qui s'achètent plus qu'ils ne se vendent	*« Un VELUX ne se vend, il s'achète. Le distributeur ne fait pas de commerce autour de notre produit, on vient lui acheter le produit » (Sujet 9).* *« Nous offrons une solution simplifiée, un package global. Ils n'ont aucune question à se poser. Les distributeurs n'ont aucun acte de vente, on leur achète du VELUX » (Sujet 14).*
Mise en avant des produits	*« Ils doivent avoir vos produits en stock. La distribution est le moyen d'accès au marché privilégié au maché et la relation est gagnante gagnante. Les distributeurs nous haïssaient dans le passé, car nous étions extrêmement rigides. Notre mission est de collaborer avec la distribution pour faire fructifier leur panier. On doit accompagner les distributeurs dans leurs approches des couvreurs et travailler avec eux à les faire monter en compétence » (Sujet 4).* *« Chez les distributeurs, nous devons éviter les zones froides et les linéaires trop petits » (Sujet 15).* *« Les pénétrantes sont de bonnes manières de toucher le consommateur » (Sujet 15).*
Visite	*« Nous formons les conseillers de vente en magasin. C'est un vrai plus » (Sujet 23).* *« Nous visitons nos clients entre 2 et 15 fois par an, en fonction de la taille du magasin » (Sujet 23).*
Gamme	*« Les distributeurs ont intérêt à biosourcer leurs gammes. Ce qui nous protège, c'est la puissance de la marque » (Sujet 5).*

Mission d'un distributeur	*« Ils sont là pour gagner de l'argent sur le dos des industriels, et les industriels y passent trop de temps ; Mais c'est un mal nécessaire. Il assure le stock, la livraison, la disponibilité. La distribution est la marotte des grosses boîtes » (Sujet 2).* *« Nous portons notre développement commercial. Les distributeurs ne sont là que pour servir et apporter des solutions logistiques. Il n'assure pas le service commercial. Il assure le service financier et logistique » (Sujet 9).* *« Un VELUX ne se vend, il s'achète. Le distributeur ne fait pas de commerce autour de notre produit, on vient lui acheter le produit » (Sujet 9).*
Communication	*« Nous avons toujours bien su communiquer auprès des distributeurs » (Sujet 23).*
Des conditionnements adaptés	*« La force de vente est spécialisée également ; Les conditions commerciales sont adaptées comme le packaging des stores, pour plus de lisibilité chez les deux majors : Castorama et Leroy Merlin » (Sujet 20).*
Equité de traitement	*« Nous avons toujours considéré les petits comme les gros distributeurs de la même manière. A la limite, il était préférable de visiter les plus petits, car la direction grands comptes s'occupait très bien des plus grands. Et chaque point de vente est un point d'entrée pour tous. Nous devons connaître tous le monde » (Sujet 4).* *« Il y a des clients majeurs mais on traite tout le monde de la même manière. On est équitable. L'éthique a une part importante » (Sujet 19).*
Canaux	*« Les distributeurs ne veulent pas que l'on aille sur le on line, et pourtant ils y vont. Ils voudraient qu'on les y accompagne » (Sujet 5).* *« Nous couvrons chaque canal sur lequel nous sommes pertinents. Et nous devons être performant sur chaque canal que l'on couvre » (Sujet 8).* *« Nous avons un site internet et une boutique store en ligne. A l'origine, nous traitions manuellement les commandes jusqu'à ce que cela ne prenne trop d'ampleur. Nous faisions des tableaux de bord manuels, avec des entrées multiples comme les régions des commandes, pour comprendre les comportements du consommateur. Puis nous avons*

	élargie l'offre en ligne en fonction des besoins et demandes clients » (Sujet 20).
Animation réseau	*« On a des conditions adaptées au marché. On accompagne le client, on les forme, on veut être facilitateur de leur activité. Nous avons réduit les secteurs de la force de vente afin qu'elle soit au plus près du client. Nous avons également le service ADV pour une proximité téléphonique immédiate » (Sujet 19).* *« Nous formons les conseillers de vente en magasin. C'est un vrai plus » (Sujet 23).* *« Nous visitons nos clients entre 2 et 15 fois par an, en fonction de la taille du magasin » (Sujet 23).*
Qualité de service	*« Nous avons des outils à disposition de nos clients, pour leur faciliter la tâche » (Sujet 19).* *« Nous avons un service de qualité. C'est facile avec VELUX. On a un service ADV, SAV, logistique, chantier… ils savent qu'avec VELUX, il y aura un excellent suivi. Alors, pourquoi changer ? » (Sujet 23).* *« On gère les délais, les reprises produits. On a eu un peu de mal pendant le Covid, et un peu de mal a expliqué que nous aussi, nous étions affectés. Nous n'avons pas l'habitude d'être imparfait. En distribution, nos clients ne contrôlent presque plus leur livraison. Nous avons un taux de livraison sans litige proche de 100% » (Sujet 19).*
Les Switching Cost (coûts de transfert)	*« Les distributeurs ne changent pas d'industriels par habitude et simplicité. Il nous connaît avec nos défauts et nos qualités. Ils savent comment nous fonctionnons » (Sujet 3).* *« C'est confortable de ne pas changer, surtout quand cela fonctionne. Nous avons des services de qualité comme le SAV, la continuité des produits sur le long terme, les pièces détachées, des installateurs formés qui garantissent la pose. Les distributeurs sont tranquilles et sans soucis, ils ont plus de temps pour développer leurs propres activités. En plus, nous avons de bonnes relations avec eux. Nous communiquons beaucoup sur nos produits, et nous investissons des montants considérables en communication. Nous facilitons les ventes de nos produits, et donc les rotations. Nos actions de communication bénéficient aux distributeurs » (Sujet 3).*

	« Beaucoup ont essayé, mais notre stratégie râteau fonctionne. Les clients finaux nous font davantage confiance qu'aux distributeurs. Les distributeurs ou les installateurs qui n'adressent pas cette approche service ou confiance proposent d'autres solutions. On est généralement dans des économies parallèles ou sous terraine » (Sujet 9). *« La concurrence aurait besoin d'offrir un package conséquent. Il est difficile de venir concurrencer notre package qui s'est enrichie avec le temps » (Sujet 12).* *« Les distributeurs ne gagnent pas beaucoup avec VELUX, mais les coûts de sortie sont trop importants. Un client qui achète un VELUX, achète autre chose. C'est un produit d'appel » (Sujet 13).* *« Beaucoup de distributeur ont tenté mais n'y sont pas arrivés. Nous avions cerclé le marché » (Sujet 13).* *« Changer de linéaires, référencer, former les équipes, remplacer les PLV, la communication, le site internet…. Sont des coûts importants. Les clients maîtrisent leurs coûts d'approvisionnement, et comme nous livrons gratuitement chaque semaine, c'est un avantage (Sujet 23).* *« Désormais, les enseignes proposent la pose via des réseaux de pose. C'est un enjeu de développement stratégique pour ces distributeurs. Ils ne prennent pas le risque de nuire à leur image avec des marques moins connues. Il est aussi plus simple de recruter des installateurs VELUX que des installateurs d'autres marques, alors (Sujet 23).* *« Les coûts de merchandising sont énormes et difficilement supportables par nos confrères ; (Sujet 23).*
Chaîne de valeur	*« Traditionnellement, le commerce passe par un individu qui vend, revend et revend encore. Il y a une logique pyramidale. Chez VELUX, on a une logique de commerce en râteau. Nous séparons les flux : produit et financier avec les distributeurs, puis on approche directement les autres cibles. Nous portons notre développement commercial. Les distributeurs ne sont là que pour servir et apporter des solutions logistiques. Il n'assure pas le service commercial. Il assure le service financier et logistique. Un VELUX ne se vend, il s'achète. Le distributeur ne fait pas de commerce autour de notre produit, on vient lui acheter le produit » (Sujet 9).*

❖ **Management de la relation avec les Distributeurs**

En France, VELUX a d'abord construit son développement via un réseau de négoces spécialisés, ciblant artisans et professionnels. Avec la montée de l'auto-rénovation, l'entreprise a intégré les GSB dès les années 2000, adaptant ses conditionnements pour faciliter la lisibilité en rayon. Les visites régulières en magasin permettent de contrôler les stocks, la mise en avant des produits et d'identifier les tendances de vente. Les GSB constituent aussi un espace d'exposition : Leroy Merlin a ainsi installé des meubles valorisant les solutions 2en1 ou 3en1, rapidement imité par d'autres enseignes. Cette dynamique a conduit au lancement du projet « Point of Sales » en 2023, prévoyant l'implantation de meubles VELUX dans 50 points de vente en France (Annexe 53).

VELUX s'assure également de former les vendeurs rayon en GSB comme chez les négoces.

Parallèlement, VELUX évalue aujourd'hui les opportunités offertes par la distribution en ligne, tout en restant prudente sur les modalités d'exécution. L'entreprise refuse notamment de commercialiser ses fenêtres via des plateformes telles qu'Amazon ou ManoMano, afin de conserver la maîtrise de la relation client, des points de livraison et de la donnée commerciale. Cette stratégie permet également de préserver des liens étroits avec ses distributeurs historiques, en évitant une désintermédiation qui pourrait fragiliser sa présence en linéaire. En revanche, VELUX a intégré dans ses conditions générales de vente des bonifications commerciales liées à la visibilité de ses produits en ligne, notamment lorsqu'ils sont mis en avant sur la page d'accueil des distributeurs. Cela illustre une volonté d'intégrer progressivement le digital dans sa stratégie, tout en gardant le contrôle sur son modèle de distribution. Leroy Merlin a même développé un espace marque sur son propre site web et a intégré dans son personnel un coach de marque par industriel ; Ainsi, chez Leroy Merlin, un collaborateur est en charge de gérer la relation enseigne – produits VELUX (Annexe 54).

2. Le rôle stratégique des installateurs : ambassadeur et prescripteur de l'entreprise

Les installateurs occupent une position clé dans la stratégie de VELUX, agissant à la fois comme prescripteurs auprès des clients particuliers qu'ils rencontrent et qu'ils conseillent, mais ils agissent également en relayant la stratégie de VELUX. En contact direct avec les particuliers, l'organisation les considère comme de vrais ambassadeurs. Ils influencent fortement la décision d'achat en présentant les solutions disponibles et en assurant une fonction de conseil technique. Leur rôle ne se limite pas à la pose des produits, mais s'étend à la recommandation de solutions adaptées aux besoins spécifiques des clients, ce qui renforce la valeur perçue de VELUX sur le marché. L'entreprise souhaite que ces relais opérationnels soient de véritables ambassadeurs de la stratégie VELUX.

Ils jouent un rôle de prescripteurs dès lors qu'ils rencontrent un particulier dans le cadre d'un projet de rénovation, devenant ainsi le tout premier point de contact entre l'habitant et VELUX. Ces installateurs interviennent majoritairement sur le marché de la rénovation, même s'il leur arrive aussi d'opérer sur celui du neuf. Ils représentent l'un des maillons de la chaîne entre le distributeur et le client final. VELUX a fait le choix de segmenter cette cible pour mieux l'accompagner, avec la volonté affirmée de la faire monter en compétences.

Par ailleurs, il est important de souligner que ces installateurs entretiennent un lien direct et physique avec le produit, en tant que poseurs.

VELUX manage cette cible avec agilité, en l'outillant efficacement et en assurant un suivi régulier.

L'objectif : créer les conditions pour qu'elle monte en puissance et qu'elle joue pleinement son rôle dans l'écosystème. Les commerciaux de l'entreprise sont invités à visiter cette cible fréquemment. L'entreprise opère une segmentation fine de cette cible, en s'appuyant à la fois sur les profils des entreprises, mais aussi sur d'autres variables clés comme la taille de la structure, la zone géographique d'intervention ou encore l'ambition de développement portée par le dirigeant. Une approche qui permet d'adapter les actions au plus près des réalités du terrain. Ces entreprises sont répertoriées de façon historique dans des fichiers clients.

- **Management des connaissances et de la formation des installateurs : Une clé de la réussite**

Pour simplifier l'utilisation des produits VELUX, l'entreprise a créé un centre de formation, opérationnel depuis 1993. Ce centre offre aux installateurs la possibilité de suivre un programme de montée en compétence, allant du niveau poseur à celui d'Installateur Conseil, Expert Technique ou Domotique. Il existe ainsi huit niveaux (poseur débutant, poseur niveau 1, poseur niveau 2, installateur conseil, installateur conseil expert domotique, installateur conseil expert entrées de lumière, installateur conseil vente, installateurs toits plats). Pour chaque programme, VELUX a créé des fiches (Annexe 55). Chaque année, environ 1 000 personnes y sont formées, apprenant à installer les solutions selon les méthodes propres à la marque. Pour être au plus proche des installateurs, des partenariats ont été développés avec d'autres centres de formation à Lyon, à Blanquefort, à Saint-Grégoire pour les stages de premier degré (poseur). La formation permet aux installateurs d'enrichir leur connaissance des produits VELUX, des méthodes de pose (permettant de gagner du temps), de s'avérer plus crédibles en clientèle et d'obtenir un label « Installateur conseil VELUX ». VELUX a fait agréer son centre de formation ce qui permet aux installateurs de pouvoir bénéficier de prises en charge (notamment par l'OPCO[95]).

Les installateurs qui transitent par ce centre de formation sont identifiés et inscrits automatiquement dans un programme qui a été lancé en 2019 : VELUX & Co.

- **Une gestion et un management des fichiers client, au cours de son histoire, favorisant la segmentation du marché et de l'hyper-ciblage**

La première étape de la gestion de la relation client chez VELUX étant l'identification des acteurs en présence. Puis, l'entreprise a décidé de qualifier les données pour être en capacité de mieux segmenter les acteurs. Ensuite, viennent les phases de fidélisation et de développement commercial.

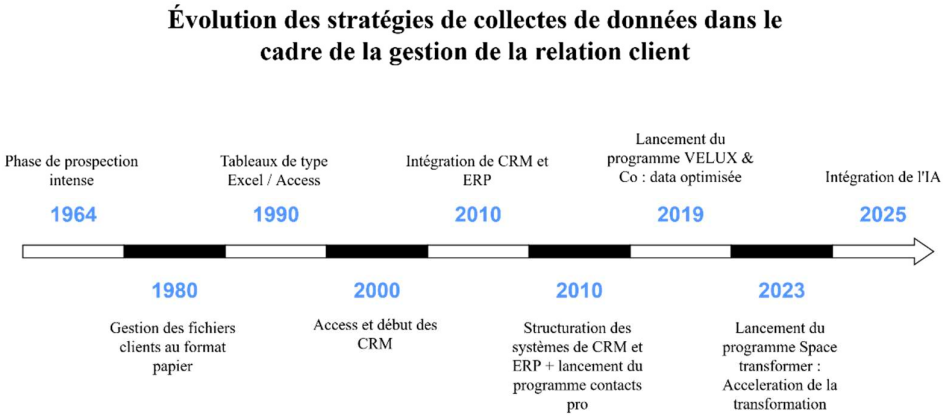
[95] Les OPCO sont des opérateurs de compétences agréés par l'Etat, valorisant les processus de formation continue pour les entreprises de moins de 50 salariés.

❖ **L'identification des acteurs**

Les installateurs sont une cible est stratégique. Installer ou remplacer une fenêtre de toit est un acte qui peut être réalisé ***par de multiples corps de métier :*** des couvreurs, parfois des maçons, des plaquistes, des aménageurs de combles, mais également des installateurs spécialisés. Ainsi, à la vue de la multitude d'acteurs, la difficulté pour l'entreprise était de pouvoir adresser ces installateurs / artisans. La première étape étant l'identification de ces personnes. Bien qu'elles soient clientes de la marque, le fait de n'avoir aucune relation transactionnelle limite la possibilité de cumuler de façon naturelle des données. Dès qu'elle l'a pu, l'entreprise s'est dotée de fichiers permettant d'avoir un début de donnée non qualifiée (en achetant des données à la Poste notamment).

Pour qualifier les données, l'entreprise a construit tout au long de son activité des bases solides, alimentées par les connaissances acquises. Tout d'abord non formalisées et très souvent manuscrites (années 1960-1970). La connaissance appartenait souvent à la personne qui la détenait. Puis, transmise par voie orale ou par fichier manuscrit (années 1980). Ensuite, les fichiers ont été mis en place au fil de la démocratisation des usages des outils informatiques (excel, access dans les années 1990). Elle s'est structurée autour d'un CRM (depuis le milieu des années 2000) et des outils mobiles (2019). Un projet important, nommé GloBIZ pour Global Business a été lancé en 2019. Il s'agit du déploiement d'un nouveau CRM. L'objectif étant de poursuivre la structuration de la donnée au sein de l'entreprise, avec une meilleure mise en commun des datas, permettant des actions plus ciblées et par conséquent, plus bénéfiques. « Les équipes vont pouvoir ainsi d'emblée, de façon beaucoup plus rapide et plus ergonomique, accéder à beaucoup plus de données clients ! Elles pourront donc aller plus vite, dans la consultation et la saisie, pour être toujours plus efficace », mentionne le responsable de la relation client dans le journal interne de décembre 2019 (Annexe 56 et Annexe 57).

En 2025, et pour aller plus loin, l'entreprise mène des projets autour de l'intelligence artificielle.



Une Collecte des données extrêmement importante au lancement de l'activité qui tend à se stabiliser depuis les années 2010 vers un simple renouvellement naturel.

Figure 33 / Evolution des stratégies de collectes de données dans le cadre de la gestion de la relation client.

Comme le montre le schéma ci-dessus, l'entreprise a pendant longtemps collecté des volumes importants de données des années 1960 aux années 1990. Cette collecte a ensuite été décroissante, puisque l'entreprise bénéficiait d'expérience acquise et positionnait cette collecte non plus en identification, mais en maintenance. En 1993, l'entreprise a ouvert son centre de formation lui permettant de compléter ses données. En structurant la collecte de données, notamment dans un outil de CRM, elle tend à se stabiliser à un niveau proche du renouvellement naturel (nouvelles installations, nouveaux artisans, départ en retraite, succession générationnelle…).

Aujourd'hui, l'entreprise focalise ses efforts sur la phase de qualification.

- ***La qualification de la donnée et l'hyper segmentation des acteurs***

L'entreprise y consacre beaucoup de temps, de ressources et d'énergie. L'ouverture du centre de formation en 1993 est une des premières étapes de segmentation des acteurs, non plus fonction de leur métier mais fonction de leur degré de compétences. Ainsi, d'une segmentation en largeur, la notion de profondeur de compétences / connaissances commence à émerger.

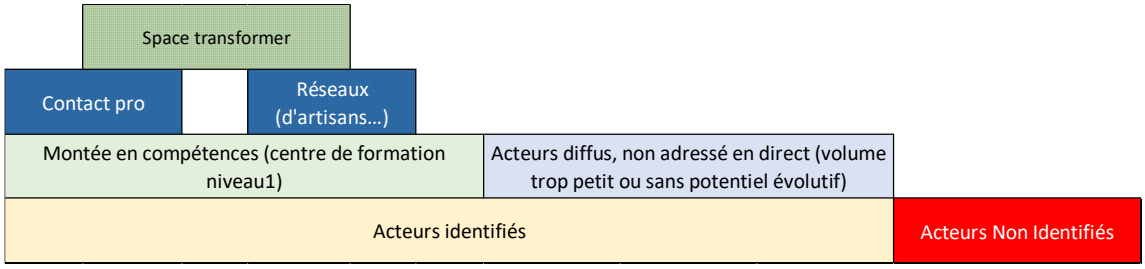
Pendant très longtemps, et jusqu'en 2020, l'entreprise avait une force de ventes dédiées à suivre et à accompagner cette cible. Dans les missions des responsables de secteur, les missions de qualification et d'identification d'ambassadeurs étaient essentielles. Cette force de vente était composée d'une trentaine de commerciaux dont l'objectif était de visiter quinze clients de façon hebdomadaire. Rapporté à l'année, c'est approximativement six cents visites par an et par commercial soit approximativement dix-huit mille visites annuelles sur la cible (hors congés, formation, temps administratif…). Une équipe centrale leur a longtemps été consacrée, composée d'un directeur de pôle, d'un animateur des ventes et du centre de formation. En parallèle, des équipes supports adressaient cette même cible proposant des outils (marketing, services dédiés que nous détaillerons).

La connaissance client est précise, qualifiée et segmentée, ce que nous avons pu, au cours de nos observations, constater aisément. Si la force de vente n'est plus dédiée et que depuis 2020, les cinquante-quatre responsables de secteurs visitent les trois cibles (installateurs, distributeurs, prescripteurs), cette force de vente reste majoritairement en charge des installateurs. Les données détenues par VELUX sont régulièrement revues, tout comme la classification, en fonction des directives et des ambitions du groupe. L'entreprise menant des actions hyper ciblées, ces dernières sont facilitées par l'outil de CRM disponible au sein de l'entreprise.

VELUX a réussi à identifier au cours de son histoire une grande majorité d'acteurs. Puis, l'entreprise en a fait évoluer un certain nombre par un principe de montée en compétence via le centre de formation. D'un à cinq programme, l'entreprise a pu affiner sa segmentation client au fil du temps. Le label Installateur conseil créé par VELUX nécessite d'être renouvelé tous les trois ans (Annexe 58). Dans un communiqué de presse paru en 2018 à l'occasion des 25 ans du centre[96], l'entreprise chiffrait à quinze mille cinq cents le nombre de personne formées en 25 ans. Au-delà de l'aspect formation, il s'agit d'une opportunité pour développer les connaissances produits et la vente d'équipements complémentaires et à plus forte valeur ajoutée : « *ainsi qu'à la démystification des produits motorisés VELUX (qui*

[96] https://presse.velux.fr/le-centre-de-formation-velux--fete-ses-25-ans-/

contrairement aux idées reçues, ne demandent pas de compétences d'électricien) », cite le communiqué de presse.



Le centre de formation a permis de gagner en connaissance clients, notamment du niveau technique des installateurs. VELUX a constitué un autre groupe cible d'installateurs hautement qualifiés et en capacité de développer leur structure. Ces installateurs à potentiel se sont vus proposer de devenir des « *Contact Pro* » dans le langage de l'entreprise.

Pour être « *contact pro* », il convient d'avoir réalisé les différents niveaux de formations au centre de formation VELUX suivant les cinq programmes que nous détaillerons dans les outils. A l'issue de ces formations, et si l'installateur répond aux critères de qualification de l'entreprise (volonté de développer les solutions VELUX, expertise terrain, mise en œuvre de produits majoritairement issus de la marque …), l'entreprise peut choisir de référencer ces entreprises comme étant des « contacts pro ». Concrètement, être contact pro permet à un installateur de pouvoir bénéficier gratuitement d'une remontée de « *leads* » (opportunités de chantier). En revanche, l'installateur bénéficiant de cette source complémentaire d'opportunité, s'engage à répondre au client dans un délai de 48h. Il s'engage également à prescrire les solutions de la marque, sans quoi il pourrait perdre l'avantage de cette gratuité de leads. Pour le particulier, c'est la promesse d'être rapidement en contact avec trois entreprises qualifiées, partenaires de la marque, et de bénéficier de conseils de qualité. Pour VELUX, c'est améliorer le taux de conversion entre une envie et une réalisation. C'est également un moyen pour VELUX de maintenir une concurrence dite saine, avec des installateurs qui fournissent chacun un devis, limitant les excès de tarification. Enfin, c'est de la donnée que l'entreprise pourra utiliser pour adresser des informations relatives aux

équipements de produit, des campagnes promotionnelles sur les volets roulants par exemple, pour stimuler les achats ultérieurs. L'intégralité de ce système de mise en relation est piloté par un outil informatique, connecté au CRM de l'entreprise.

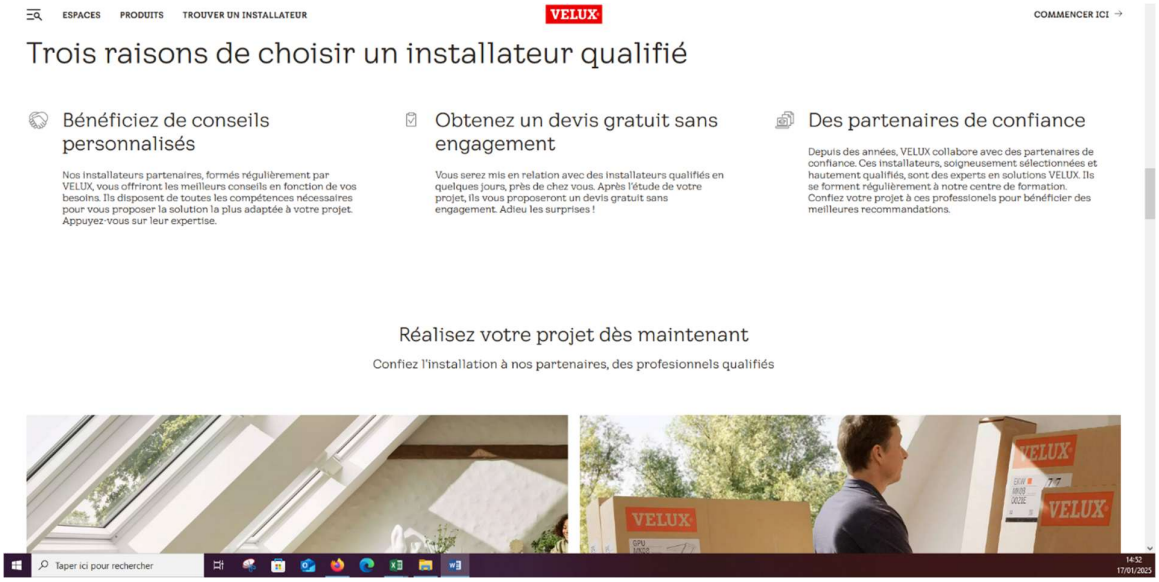


Figure 34/ Promesses de la marque, extrait du site internet de VELUX, page consultée le 17.01.2025 *https://www.velux.fr/commencer-ici/vous-recherchez-un-installateur*

Cette segmentation précise des installateurs conduit l'entreprise à mettre en place des actions extrêmement ciblées. Dans le langage VELUX, il s'agit de l' « *hypertargeting* » (hyper-ciblage).

La stratégie de segmentation et d'hyper-ciblage du marché repose sur une analyse fine des besoins des consommateurs et des niveaux de qualification des installateurs. Elle tient compte des spécificités régionales. Cette prise en compte permet d'adapter l'offre en fonction des spécificités locales.

Le taux de pénétration du produit « fenêtre de toit » dépend de facteurs et notamment géographiques, comme l'inclinaison des toitures : dans le Nord, les pentes sont généralement

plus fortes, tandis que dans le Sud, elles sont plus faibles, influençant ainsi les types de produits installés et la demande en rénovation.

Dans un podcast de janvier 2025[97], le directeur marketing s'exprime sur la stratégie VELUX. Pour optimiser son approche commerciale et dans une volonté de pérenniser son activité, nous retenons que VELUX exploite des technologies avancées d' « hypertargeting », combinant analyse des codes postaux, imagerie satellite et intelligence artificielle. Ces outils permettent d'identifier avec précision les habitations équipées de fenêtres de toit et celles qui pourraient bénéficier d'une installation, offrant ainsi une vision quasi temps réel du marché. Grâce à ces données, l'entreprise peut affiner ses actions marketing et concentrer ses efforts là où le potentiel de développement est le plus fort.

En parallèle, la stratégie commerciale s'adapte aux différentes zones géographiques et aux taux de pénétration du marché. Dans les régions où les fenêtres de toit sont déjà largement adoptées, VELUX met l'accent sur la vente d'accessoires et de solutions complémentaires pour maximiser la valeur ajoutée et prolonger la durée de vie des installations (il peut s'agir de volets, de stores,…). À l'inverse, dans les zones où la présence des fenêtres de toit est plus faible, la priorité est donnée à la promotion de solutions complètes, en sensibilisant les consommateurs aux bénéfices de la lumière naturelle et du confort thermique (sud Loire). Cette différenciation permet de maximiser l'efficacité des actions commerciales tout en optimisant l'expérience client à l'échelle locale.

❖ La création du club VELUX & Co : quand la data « drive » l'activité

Pour construire une relation plus importante et maintenir un lien constant avec cette cible, VELUX a lancé en 2019 un portail dédié aux artisans (Annexe 59). Par l'intermédiaire d'une plateforme, VELUX récompense les installateurs sur le nombre de produits de la marque posés dans l'année, suivant une mécanique de téléchargement de facture et de gestion d'un portefeuille de points. « *VELUX & Co est une plate-forme pensée pour reconnaître les*

[97] « Quand sa marque devient un nom commun - (Head of Marketing @Velux) Conquête #63 », 15 janvier 2025, http://taap.it/dS1DGk

contributions des installateurs VELUX et servir de rampe de lancement à de nombreuses actions conjointes (…) *VELUX & Co sera le socle de la stratégie pour la cible entreprise* » (propos recueillis sur le journal interne de la responsable du programme, annexe 59) ; Cet outil récompense les installateurs qui ont créé un compte sur la plateforme, en leur permettant de cumuler des points transformables (en produit, en objet VELUX, en bons d'achats sur les plateformes Zalando, Fnac Darty, Wonderbox ou encore Decathlon). Le lancement de cette plateforme, en décembre 2018, a permis à l'organisation de mieux connaître les installateurs en se constituant un portefeuille de données qualifiées. Elle a également permis de mieux comprendre leurs marchés, leurs habitudes (mise en place d'équipements par exemple). Cette donnée qualifiée a permis à VELUX de se constituer une base de données solide. Cette plateforme est attractive pour l'installateur. Il s'agit de la première action directe et pécuniaire entre un installateur et VELUX. Elle agit comme moyen de communication complémentaire, permettant d'adresser des éléments ciblés. Enfin, elle permet une gestion strictement équitable et réglementée des installateurs. Lors du lancement de cette plateforme, certains négoces ont contribué activement à l'inscription de leurs artisans en relayant l'information dans leurs propres magazines (comme Point P qui publie sur *Carnet de Chantier,* ou encore *les démos d'Estelle* ou Asturienne qui affiche des posters en agence) (Annexe 60 et Annexe 61). Les objectifs de ces distributeurs étant d'attirer de nouveaux clients et d'enrichir leurs propres bases de nouveaux clients en faisant illusion d'un partenariat spécifique (comme le programme « Génération Artisans » de chez Point P).

- **<u>Space Transformer, un programme spécifique qui vise à développer les compétences et la proposition de valeur des artisans</u>**

Pour aller encore plus loin, VELUX déploie également des programmes d'accompagnement, tels que « Space Transformer », lancé en 2023, qui visent à valoriser le rôle des installateurs dans la transformation des espaces de vie. Ces initiatives ne se contentent pas d'améliorer la compétence technique des professionnels, mais leur offrent aussi des outils marketing personnalisés pour renforcer leur visibilité et leur attractivité commerciale. Reportages, témoignages clients, cartes de visite personnalisées, branding de

véhicules professionnels ou encore co-branding avec des campagnes de marketing direct font partie des leviers mis à leur disposition pour optimiser leur activité et asseoir leur expertise.

En intégrant les installateurs au cœur de sa stratégie, VELUX ne se contente pas de vendre un produit, mais s'inscrit dans une dynamique d'accompagnement et de valorisation de l'expérience client, renforçant ainsi son leadership sur le marché.

Pour inciter les installateurs à s'inscrire à ce programme, des témoignages d'installateurs ont été mis en avant sur le site VELUX. Il est également présenté aux installateurs lors des rendez-vous clients menés par les responsables de secteur qui lors de leur rendez-vous peuvent qualifier le potentiel et le niveau de maturité des installateurs et de leur activité.

Il promet de développer la rentabilité des installateurs, en vendant notamment des produits verriers. L'idée étant d'intégrer la notion de plaisir dans le travail, le directeur marketing précise « *Si l'install prend du plaisir, il ne revient pas à de simples installations* ». Par conséquent, et dans la continuité de l'idée, « *je m'éclate dans ce que je fais* » dit l'installateur témoin[98] dans la vidéo de promotion du programme.

Ce témoignage est renforcé par un témoignage client. La vidéo évoque l'existence de services dédiés aux installateurs ayant participé au programme. Le déploiement de Space Transformers s'est opéré dans 35 villes en France sur la saison 2023. L'entreprise utilise des chiffres clés pour vendre le programme :

- 9.04/10 de note moyenne attribué par les participants.
- 47% d'augmentation du volume de vente à 5 mois
- 78% de solution verrières proposées en plus

Le directeur marketing dans un podcast (retranscription en Annexe 62) précise : « *On les accompagne avec des partenariats. Space transformer est un programme d'accompagnement. Notre vision étant sur la transformation d'espace, il nous faut des partenaires qui puissent nous aider. On a des formations commerciales. La problématique n'est pas l'installation mais la vente. On leur dit qu'ils ne sont pas vendeurs de fenêtres mais*

[98] Vidéo de présentation du programme Space Transformers, https://spacetransformer.velux.fr/inscription

vendeurs de moments agréables, en famille ou autre. Le client est prêt à payer pour cela. Les installateurs ont souvent des biais cognitifs notamment financier ».

❖ **Un service dédié, dénommé SOS Chantier**

Ces programmes ne pourraient pas fonctionner si l'entreprise n'était pas excellente dans ses produits ou ses services. Ainsi, pour accompagner les installateurs, l'entreprise met à disposition une plateforme téléphonique et une adresse mail dédiée, leur permettant de poser leurs questions techniques aux experts VELUX. VELUX a pour objectif de simplifier le parcours de pose en réduisant les sources de frustration. En levant les irritants, l'expérience client sera mieux perçue et motivera l'installateur à la reproduire. Cela permet d'accompagner l'installateur en phase de chantier, ce qui représente son cœur de métier.

L'entreprise VELUX est passée d'une relation commerciale (conclue par la signature d'un bon de commande) à une relation construite dans un objectif gagnant-gagnant.

Le pari de VELUX est d'accompagner les installateurs à proposer plus de fenêtres en accentuant leur discours sur les bénéfices produits. Ils sont invités à participer à des programmes de formation. Ce canal numérique permet de démultiplier les points de contact d'une communication considérant que la répétition conduit à l'action.

❖ **Des outils comme support**

VELUX leurs propose une importante offre de services dédiés, avec un double objectif : leur faciliter la pose des solutions de fenêtres de toit en leur donnant les méthodes et les outils ; et les accompagner dans leur propre développement commercial.

Parmi les services proposés par VELUX à sa cible installateurs, nous allons présenter les réponses aux attentes économiques et les réponses aux attentes professionnelles.

- ⇨ ***Le catalogue tarifaire VELUX*** : historiquement, l'entreprise édite chaque année un catalogue tarifaire qu'elle diffuse aux distributeurs, aux installateurs et aux prescripteurs. Ce catalogue tarifaire met en évidence des prix dits niveau 1, qui peuvent être visible par le particulier. En revanche, la politique commerciale et les conditions générales de vente permettent aux distributeurs d'avoir une remise conséquente de l'ordre de 25 à 32%. En cascade, les remises sont appliquées aux installateurs. En revanche, elles ne sont pas communiquées au particulier. Ainsi, les installateurs peuvent dans un premier temps acheter des produits et les proposer au prix catalogue à leur client, ce qui leur permet de bénéficier sur le produit d'une marge confortable sur laquelle s'ajoute le coût de la pose du produit.
- ⇨ ***Service particulier*** : Ce service permet à VELUX d'accompagner les installateurs en leur donnant la possibilité de proposer à leurs clients une expérience renforcée, notamment par l'intermédiaire de visuels de projection qui facilitent la compréhension du projet et la prise de décision.

Leurs fonctions : Ce sont les installateurs qui rencontrent les particuliers. Ils émettent des devis en fonction d'une demande client.

Les attentes de VELUX : VELUX attend des installateurs qu'ils puissent saisir toutes les opportunités, afin de démultiplier les ventes de produit. VELUX attend également que ces installateurs puissent pousser les nouvelles solutions, et idéalement, développer les ventes de produits connexes (stores, volets, domotique par exemple).

Leurs besoins : Les besoins des installateurs se divisent en deux catégories : économiques et professionnels. Sur le plan économique, leur objectif principal est d'assurer la pérennité de leur activité en augmentant chiffre d'affaires et bénéfices. Leur motivation principale est donc financière, avec la volonté de proposer des produits à forte valeur ajoutée, faciles à installer, et qui réduisent les risques liés au service après-vente (SAV). D'un point de vue professionnel, ils ont besoin d'outils adaptés pour travailler efficacement et garantir une installation correcte des produits.

Leurs pouvoirs : Ils peuvent choisir la marque qui sera installée chez le particulier dans le cas où ce dernier n'émet aucune préconisation. Ils peuvent également choisir de ne pas être force de proposition et de ne proposer que les produits habituels, sans prescrire les nouvelles solutions, voire, de proposer un produit de substitution.

Verbatims 13 / Outils

« Nous avons des outils à disposition de nos clients, pour leur faciliter la tâche » (Sujet 19).

❖ **Outils aux installateurs**

Parmi les outils proposés aux installateurs, un portail d'informations leur est ouvert sur le site VELUX.com dès 2012. Si c'est un moyen pour l'installateur d'accéder à un contenu riche et varié, c'est également un moyen pour l'entreprise de renforcer sa connaissance client. Dans un journal interne paru en juillet 2012, nous apprenons que 5 000 visites ont eu lieu sur le portail en 3 mois, avec un temps de visite supérieur à 5 minutes et une lecture de 9 pages en moyenne (Annexe 63).

Verbatims 14 / Installateurs

Animation d'un cercle d'installateur ambassadeur	*« Nous avons cadenacé l'installateur. Ce sont nos premiers ambassadeurs, avant même nos commerciaux. Sans être nos collaborateurs, ce sont eux qui portent véritablement notre marque. Et nous avons une capacité à les animer qui fonctionne parfaitement » (Sujet 5).* *« Les campagnes puissantes à destination des couvreurs qui sont de mieux en mieux accompagnés. Le programme VELUX & CO permets de bénéficier de condition intéressante. C'est une réelle proposition de valeur ! » (Sujet 6).* *« Un jour, nous avons emmené au Danemark de nombreux installateurs (Annexe 64). C'est incroyable. Ils ne sont pas nos clients directs, on ne leur vend rien directement mais… la marque s'impose par-delà du business. En parlant avec les intermédiaires, nos conférons quelque chose de supérieur » (Sujet 14).*

Profils et métiers	*« Les artisans sont remplacés par des « opportunistes », menuisiers, électricien (domotique). Néanmoins, cela ne répond pas à la problématique générale » (Sujet 15).* *« On est un peu en retard sur « l'expérience métier » : il faut travailler cette partie, pour que les jeunes veulent s'engager dans l'artisanat » (Sujet 15).* *« Nous recevons beaucoup de monde au printemps, moins ensuite. Les artisans sont sur chantier » (Sujet 15)*
Besoins	*« Il faut outiller les installateurs, leur donner des exemples » (Sujet 12).* *« On a des conditions adaptées au marché. On accompagne le client, on les forme, on veut être facilitateur de leur activité. Nous avons réduit les secteurs de la force de vente afin qu'elle soit au plus près du client. Nous avons également le service ADV pour une proximité téléphonique immédiate » (Sujet 20)*
	« On est un peu en retard sur « l'expérience métier » : il faut travailler cette partie, pour que les jeunes veuillent s'engager dans l'artisanat » (Sujet 15).
Des commerciaux (très) engagés	*« Nous étions des battants (années 2000). Notre DG nous disait sans cesse : battez-vous comme des challengers, sans quoi, on est perdu ! On doit être les meilleurs. Rien n'est acquis » et on prenait la posture de combattant » (Sujet 13).* *« Il faut des collaborateurs qui soient en conquête permanente » (Sujet 4).* *« Quand nous perdions un chantier, nous en tremblions presque. Nous ne disions rien et pourtant, c'est instructif. Nous savions qu'un chantier de perdu signifiait une explication musclée » (Sujet 4).* *« On faisait démonter les fenêtres de toit, quand ce n'était pas du VELUX. Le DG impulsait la « terreur » (Sujet 13).* *« Les commerciaux étaient reconnaissables. L'entreprise était passionnante, ponctué de bataille, combat. Aujourd'hui c'est plus soft » (Sujet 13).*
Attentes VELUX	*« La chronotopie. Le réseau d'installateurs doit porter l'idée. Nous devons adapter nos messages dans un flux continu » (Sujet 12).*

Rétributions	*« Les clients artisans ont besoin de reconnaissance : il faut les récompenser, les fidéliser, les emmener en voyage » (Sujet 2).* *« Nous devrions réfléchir à bonifier les installateurs davantage que notre simple programme VELUX & CO » (Sujet 15).*
Mise à disposition d'un centre de formation	*« Les centres de formation sont des parties prenantes. Plus nous touchons un artisan jeune à notre marque, plus nous le fidélisons » (Sujet 14).*
Faciliter le parcours	*« Nous décidons pour le client. C'est normal, il ne doit pas se poser de question. On doit être performant, sans effet waow » (Sujet 20).*

3. Les prescripteurs

La catégorie « prescripteurs » est complexe car multicible. Elle se subdivise en six sous familles. Nous pouvons considérer cinq sous-unités directes ; les constructeurs de maisons individuelles, les promoteurs, les architectes, les bureaux d'études et les bailleurs sociaux. Elle interagit avec d'autres acteurs de la sphère institutionnelle dans le cadre d'action de lobbying (les fédérations par exemple). Sur cette cible, nous notons que VELUX connaît parfaitement ses interlocuteurs, ses parties prenantes primaires comme secondaire. Cette famille est complexe. Néanmoins, nous pouvons réaliser des regroupements. Nous opérons un premier regroupement : celui des constructeurs / promoteurs / architectes. Nous ne traiterons pas dans la thèse les satellites comme les bureaux d'études, les économistes mais nous soulignons le fait qu'ils sont identifiés et que des éléments spécifiques leur sont adressés. Tous ces prescripteurs travaillent majoritairement sur les marchés du neuf mais peuvent intervenir en rénovation, notamment lorsqu'il s'agit de rénovation lourde du type extension, aménagement de combles ou surélévation.

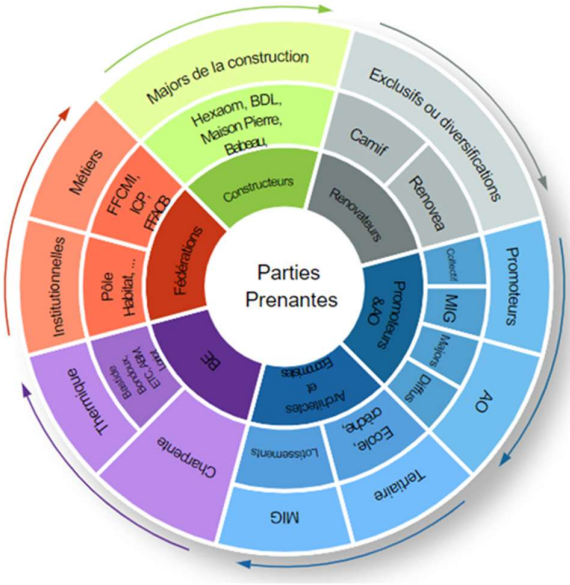


Figure 35 / Cartographie des parties prenantes de la prescription selon une présentation VELUX, 2023.

Cette cartographie illustre la conscience de l'existence de multiples parties prenantes servie par l'équipe prescription.

- **Leurs fonctions :** Les prescripteurs ont pour mission de concevoir des bâtiments sains et durables, en tenant compte des contraintes techniques, environnementales (urbanisme, nature du terrain, etc.) et économiques imposées par leurs clients (notamment le budget).

- **Les attentes de VELUX** : VELUX attend des prescripteurs qu'ils intègrent massivement ses solutions de fenêtres de toit dans leurs projets. L'entreprise cherche également à défendre ses parts de marché en identifiant les projets en amont et en les suivant jusqu'à la phase de livraison. Par ailleurs, VELUX ambitionne d'être reconnu comme un acteur de l'habitat du futur (Annexe 65).

- **Leurs besoins** : Les prescripteurs ont besoin d'accéder à des solutions innovantes. Ils recherchent des produits faciles à installer, différenciants, et souhaitent avant tout pouvoir répondre efficacement aux problématiques techniques. Ils ont également

besoin d'une connaissance précise des tarifs, en particulier pour les économistes de la construction, afin d'orienter leurs recommandations.

- **Leurs pouvoirs** : Les prescripteurs disposent d'un pouvoir décisionnel fort puisqu'ils peuvent choisir de ne pas intégrer les solutions VELUX dès la phase de conception du projet.

Management de la relation avec les prescripteurs :

Pour ce qui concerne les réponses aux attentes techniques et / ou architecturales et / ou réglementaires,

⇨ ***Le service prescription VELUX*** : le service prescription VELUX travaille quotidiennement à renseigner des prescripteurs en répondant à leurs attentes. Elles peuvent être techniques, règlementaires, fonctionnelles ou esthétiques. En central, l'entreprise a mis en place une organisation par secteur géographique et travaille par projet**.** L'usage d'un outil de gestion de la relation client facilite le suivi de ces projets.

⇨ ***Un site internet dédié :*** le site dédié à la prescription VELUX met à disposition des prescripteurs de nombreux outils. Nous pouvons citer une bibliothèque riche d'éléments, d'informations, de caractéristiques techniques, de visuels d'inspiration ou d'études de cas. Ces outils permettent aux concepteurs d'espace de pouvoir disposer de tous les éléments nécessaires facilitant leur parcours prescription.

⇨ ***Des services dédiés*** : l'entreprise propose de réaliser gratuitement des études de lumière permettant aux concepteurs d'espace de pouvoir se projetter dans une pièce. Les prescripteurs peuvent également bénéficier du service SOS chantiers, pouvant répondre à leurs questions techniques en complément du service prescription qui reste leur point d'entrée numéro un**.**

⇨ ***Des partenariats dynamiques avec des éditeurs de logiciel*** : un partenariat a été conclu entre VELUX et Cedreo, logiciel utilisé pour dessiner plus d'une maison sur deux en France. Cela permet aux utilisateurs de l'outil de pouvoir facilement intégrer les solutions VELUX dans une démarche qui se veut simple et efficace.

Pour ce qui concerne les réponses aux attentes économiques,

⇨ **Des partenariats commerciaux** : Sous certaines conditions, des partenariats commerciaux peuvent être conclus entre la marque VELUX et certains. Ils sont soumis à un volume de commande et permettent de rémunérer un constructeur qui consommerait des solutions VELUX sous un format de rétribution quantitative. Il peut s'agir également de partenariats portant sur de la communication conjointe, notamment sur les nouvelles solutions VELUX. Nous présentons en annexe deux formats de communication avec des constructeurs valorisant les solutions VELUX et une communication valorisant un immeuble collectif (Annexe 66).

⇨ **Le catalogue tarifaire** : il est adressé annuellement à chaque prescripteur. Ce document permet aux prescripteurs de connaître les tarifs des produits.

⇨ **Un service administration des ventes** : en complément du tarif catalogue et du service prescription, un service administration des ventes est en mesure de pouvoir réaliser des devis afin d'assurer au prescripteur une maîtrise de son enveloppe budgétaire.

⇨ **Un service réglementaire** qui suit les bureaux d'études techniques et thermiques et qui mène des actions de lobbying.

Verbatims 15 / Prescripteurs

Premier maillons de la chaîne	*« Une stratégie prescription performante permet de maîtriser la chaîne et donc, d'être imposé ou inscrit au CCTP » (Sujet 2).* *« La prescription devrait être le point de départ. Lorsque vous prescrivez bien, vous allez ensuite au-devant de l'installateur avec une information sur un chantier, et finalement, en vous positionnant en apporteur d'affaire, l'installateur moralement est engagé avec la marque. La distribution devient un moyen d'accès au produit. Elle peut toujours tenter une variante mais si l'installateur est convaincu, ce sera quasi impossible de le faire changer d'avis. Et s'il change d'avis, il perdra les infos liées à la veille que vous êtes en mesure de lui apporter. C'est important de maîtriser son territoire de A à Z. Vous devez connaître tout le monde. Et comprendre les interactions des uns et des autres, leurs relations entre eux. C'est beaucoup d'investissement en terme de temps mais il faut écouter, observer » (Sujet 4).*
Objectifs à long terme	*« La force de la prescription permet* ***de gagner des parts de marchés sur le terme****. Quand on part en retard, c'est difficile de rattraper le retard en prescription. Cela peut engendrer des fossés. Pour réduire cet effet, cela nécessite beaucoup d'énergie, d'argent, d'investissement et des ressources qui maîtrisent la prescription. Il faut une culture prescription.* ***Quand on retire la prescription, on perd des parts de marché. On part du « mauvais pied »*** *(Sujet 2).* *« Une stratégie prescription performante permet de* ***maîtriser la chaîne et donc, d'être imposé ou inscrit au CCTP*** *» (Sujet 2).*
Prescription indirecte	*« Je crois que mon interlocutrice a bien compris l'intérêt de graviter partout ; Elle connait tout le monde, et elle considère tout le monde. La plupart de ses homologues ne nous adresse pas la parole, ou nous renvoie vers d'autre service. Pas elle » (Sujet 26).*

En prescription, l'organisation répond à deux enjeux : développer le marché (par l'installation de plus de fenêtres sur un toit ou l'introduction de nouvelles solutions) et défendre ses parts de marché. La prescription nourrit à long terme les chantiers de rénovation.

❖ **Défendre ses parts de marché**

L'objectif principal est de détecter des projets sur lesquels les équipes commerciales pourraient émettre une prescription ciblée, démultipliant les fenêtres (transformation). Schématiquement, il s'agit d'attirer, de collecter, de convertir (et plus tard, de fidéliser).

Attractivité

- L'entreprise met à disposition des prescripteurs un accompagnement dédié leur permettant d'avoir un conseil tout au long du cycle de vie de leur projet.
- En parallèle, l'organisation dispose d'un site internet mettant à disposition des prospects un contenu riche et varié d'éléments à vocation inspirationnelle (études de cas, projets réalisés). En plus de ces éléments à vocation inspirationnelle, elle met à disposition une base de données technique permettant le téléchargement de fiches produits, de plans 2D ou 3D. La présence sur le site de formulaires permet de collecter des leads qui seront retraités par une équipe dédiée créée en 2021, composée de trois collaborateurs.

Collecter les données

- La gestion des données permet de collecter les informations utiles au développement commercial (planning du projet, intervenant, spécificités techniques, présence d'autres projets). Elles sont issues des formulaires en provenance des sites. Elles sont également achetées à des organismes spécialisés. L'organisation emploie des outils de veille commerciale et de business intelligence[99] .

Convertir pour développer le marché

L'organisation tente de développer son marché en proposant, notamment sur le marché du neuf, de démultiplier les entrées de lumière.

[99] Business Intelligence (également appelé informatique décisionnelle) : Il s'agit d'un outil employé et combinant des mégadonnées permettant d'accompagner les managers dans leurs prises de décisions stratégiques.

Pour développer le marché du neuf, VELUX mise sur la multiplication des apports de lumière. L'entreprise propose gratuitement des études de lumière l'entreprise propose de réaliser des études de lumière gratuites (Annexe 67). Ces analyses mettent en évidence les zones sous-éclairées et facilitent la décision d'ajouter des fenêtres de toit, au bénéfice du confort, de la performance énergétique et du bien-être. Ces solutions sont aussi intégrées aux outils de conception comme CEDREO — utilisé pour la moitié des maisons vendues en France — afin de simplifier l'expérience client. VELUX mandate même CEDREO pour animer des webinaires auprès de plus de 300 concepteurs, autour de thématiques liées à la lumière naturelle. Ces sessions, financées par l'entreprise, traitent de sujets élargis sans citer directement la marque, relevant ainsi d'un commerce « détourné ».

Tableau 20 : Synthèses du nombre de vue des webinaires organisés par Cédreo

	Nombre de vues You Tube au 19.04.2025
« métamorphosez vos espaces par l'entrée de lumière naturelle »	183 vues + 260 vues (vidéos publiées par deux reprises)
« Surfaces et combles aménagés »	436 vues
Représenter une fenêtre VFE	277 vues
Créer un puit de lumière sur un toit plat	1 800 vues
	2 956 vues

Le montant de l'opération s'est élevé à 6 000 euros, soit 2,029 euros par vue.

Pour aller encore plus loin, en avril 2024, VELUX lance un jeu concours sur CEDREO, récompensant le constructeur présentant le plus beau projet avec une verrière. L'opération vise à inciter les utilisateurs à envisager le remplacement d'une fenêtre simple par une verrière, créant ainsi une expérience produit. Elle permet aussi de détecter de nouvelles opérations et de promouvoir, de façon ludique, les solutions « verrière 2en1 » et « 3en1 » auprès des utilisateurs d'un logiciel qui dessine une maison sur deux vendues en France (évoqué dans le management de l'innovation et illustré Annexe 33).

4. Synthèses des attentes de chaque cible et objectifs de VELUX vis-à-vis des cibles.

Nous proposons deux tableaux synthétiques permettant de définir les objectifs des cibles par rapport aux solutions VELUX et les objectifs de VELUX vis-à-vis des cibles.

Tableau 21 : Synthèses des objectifs par cibles

	Objectifs des cibles	Fonction	Moyens de réalisation
Prescripteurs	Augmenter le taux de pénétration du produit. Inspirer en s'appuyant sur les tendances architecturales et en offrant des solution adaptées, innovantes, différenciantes, porteuses de valeur, en respectant les contraintes techniques et économiques d'un projet.	Inspiration et différenciation.	En maintenant un lien avec les différentes parties prenantes, permettant de communiquer sur les nouveautés.
Distributeurs	Gagner de l'argent. Attirer des clients grâce à la disponibilité des produits en réalisant des plans de stock optimisés.	Logistique.	Stocks optimisés. Services associées (reprise produit, encartage, …).

5. Les particuliers / les utilisateurs

L'entreprise VELUX fait partie des rares industriels à s'adresser directement au grand public, bien qu'elle ne cherche pas à commercialiser ses produits en vente directe. Cette singularité s'inscrit dans une stratégie en étau, où le désir du particulier est cultivé en parallèle de la montée en compétence des installateurs et distributeurs. Il s'agit d'une approche marketing indirecte mais essentielle, visant à stimuler la demande en amont de la chaîne de prescription.

VELUX a même créé un site dédié : https://www.revedecombles.fr (Annexe 68). Ce site dispense une multitude de conseils aux particuliers ayant un projet d'aménagement de combles. Véritable plateforme d'inspiration et d'accompagnement, « Rêve de combles » offre une grande variété de contenus : idées d'aménagement, témoignages, solutions techniques, aides financières et conseils pratiques. Pensé à la fois comme un outil pédagogique et promotionnel, ce site valorise les bienfaits de la lumière naturelle et de la ventilation dans les espaces sous les toits, en lien direct avec les solutions proposées par VELUX. Il permet aux utilisateurs de se projeter dans des réalisations concrètes, de visualiser le potentiel de leur habitat, et d'identifier les produits adaptés à leurs besoins. Lorsqu'un formulaire est renseigné, le particulier est mis en relation avec un professionnel référencé par VELUX (Annexe 69), assurant ainsi une continuité entre la prise de conscience du besoin et sa réalisation concrète.

Par ailleurs, dans un podcast du directeur marketing, nous apprenons que la stratégie marketing de VELUX s'appuie sur une approche géolocalisée fine, avec un hyper-ciblage par code postal. Cela permet d'adapter la pression publicitaire aux zones à fort potentiel, notamment en tenant compte des différences régionales comme le Sud de la Loire, où l'on vit moins sous les toits. Cette approche est renforcée par l'exploitation d'outils technologiques avancés, incluant images satellites, intelligence artificielle, données de rénovation et densité d'installateurs. En parallèle, VELUX déploie une stratégie de contenu digital riche et dynamique, en collaborant avec des familles ou influenceurs autour d'usages concrets (cuisine, maquillage, gaming…) pour créer des synergies et nourrir des récits authentiques, amplifiés par des campagnes TV. Enfin, la marque continue d'investir dans des supports traditionnels tels que la presse écrite spécialisée (Annexe 70), les « billboards » ou des actions saisonnières comme les offres de remboursement.

Pour ce qui concerne la presse écrite, la présence médiatique est particulièrement soutenue, avec de nombreuses parutions réparties sur une grande diversité de supports. Cette hétérogénéité éditoriale se traduit par une couverture à la fois large et ciblée, intégrant des titres aux positionnements variés tels que Marie Claire Maison, Maison Créative, Construire sa Maison, Construction 21 ou encore IDEAT. Ces publications diffèrent non seulement par

leurs lignes éditoriales – allant de la décoration haut de gamme à l'habitat écologique ou à la construction neuve – mais également par leurs niveaux de tarification, ce qui permet de toucher une audience plurielle et complémentaire. Cette stratégie multicanale contribue ainsi à cultiver la notoriété de la marque en touchant de segments de consommateurs aux attentes différenciées, tout en maximisant la portée des messages.

Verbatims 16 / Relation commerciale avec les Particuliers

Motivations	*« Nous sommes customer centric. Nous devons lui adresser une proposition de valeur. On inventorie régulièrement les besoins du consommateur. La cartographie des consommateurs ne change pas, mais leurs attentes oui. Nous nous intéressons à ce qu'ils font, leurs attentes et leurs frictions. Par exemple, ils font du télétravail, ils ont des attentes en matière de pièce en plus confortable, et un point de friction peut être financier » (Sujet 12).* *« Il est beaucoup plus simple de travailler sur des attentes, en les amplifiant, plutôt que de lever des points de friction. L'attente est le levier le plus facile. Il faut l'accompagner. S'il y a friction, il y a problème et là, si le problème est lié à la marque, c'est très compliqué, mais ce n'est pas notre cas »(Sujet 12).* *« Nous devons faire vibrer le consommateur. Il faut susciter l'envie. Nous pourrions introduire le marketing sensoriel » (Sujet 15).*
Besoins	*« Nous répondons à un besoin du client : celui d'avoir un espace de vie, porté par des architectures qui nous sont favorables. A moindre coût, on peut exploiter ses m2 dans le grenier » (Sujet 15).* *« Dans l'expression des désirs, la lumière et la ventilation passent derrière l'électricité ou la plomberie. Lorsqu'il y a un arbitrage dans les travaux, c'est souvent à notre désavantage » (Sujet 12).* *Les clients plus jeunes sont en attente d'innovation. Ils sont prêts ; Ils veulent des photos instagrammables et cherchent des solutions différenciantes ; L'avant / après est important, et on s'adapte ; Les*

	anciens préfèrent quelque chose de simple. On s'adapte et on les accompagne tous » (Sujet 20). *« On doit avoir une réponse aux attentes des consommateurs » (Sujet 23).*
Décideur	*« Le client final a droit de vie ou mort sur un produit » (Sujet 15).*
Discussion avec le client final	*« L'action particulier est intermédiée, via les installateurs, mais VELUX organise des campagnes particuliers imposantes » (Sujet 13).* *« On doit constamment discuter avec notre client. On doit avoir une réponse aux attentes des consommateurs. Souvent, ils pensent que nous faisons du fourni posé, on doit aller vers cela » (Sujet 21).*
Changer les paradigmes pour implémenter le « nouveau normal »	*« La fenêtre est un outil fonctionnel. Dès l'origine, nous évoquions la mise en place d'une fenêtre. Dans l'esprit des consommateurs, cela fait le job, et il est difficile de transformer les mentalités » (Sujet 12).*
Le quidam	*« C'est un relais d'influence qui reconnaît la valeur de la marque sans être consommateur. Il est un terreau extraordinaire. S'il est dans les bonnes conditions, on peut le convertir. Il ne sait pas encore qu'un jour il aura besoin de nous. C'est le parcours de l'habitation. On est en appartement un jour, puis en maison le lendemain. Si le particulier nous connaît, qu'il reconnaît la puissance de la marque, du produit au bénéfice de la lumière, qu'il a vécu sous des fenêtres de toit, il est marqué. On lui inocule un vaccin en quelque sorte. Quand son besoin se révèlera, il viendra à nous. Cela lui évoquera des souvenirs et se doit de cultiver la semence » (Sujet 14).* *« La digitalisation accentue les avis de chacun. Tout le monde devient en quelque sorte journaliste » (Sujet 16).* *« Nous sommes très à l'écoute. Nous avons des services dédiés, nous considérons les particuliers qui nous adorent. Le fait que nos plateformes soient en France est important. C'est gage de sérieux » (Sujet 20).*

Communication	*« C'est rare d'avoir une aussi grande entreprise aussi à l'écoute. On n'ose pas les aborder, ils paraissent impressionnants. J'ai une interlocutrice fabuleuse, très à l'écoute, très dans le partage. Extrêmement brillante aussi » (Sujet 26).*

Nous remarquons une volonté marquée de l'entreprise de répondre à toutes les demandes clients et à tous les scénarios qui sont préalablement pensés, qui font l'objet d'analyses par « parcours client cible ». L'entreprise prend soin de piloter ces parcours clients en identifiant les besoins à chacune des phases.

Section 3

Management des parties prenantes de la sphère professionnelle

La sphère professionnelle regroupe les parties prenantes directement impliquées dans les activités de l'entreprise. Nous avons choisi de séparer à des fins de lecture, les parties prenantes internes et externes. Les parties prenantes internes dans le cadre de notre recherche sont les employés de VELUX, les dirigeants, la famille du créateur et les fondations, qui participent à la gestion et à la production au sein de l'organisation. La sphère professionnelle englobe également les parties prenantes externes directes, telles que les fournisseurs, les transporteurs et les partenaires commerciaux, qui interagissent régulièrement avec l'entreprise et contribuent à son fonctionnement. Ces acteurs jouent un rôle fondamental dans la création de valeur et dans le bon déroulement des opérations de l'organisation.

1. Les acteurs internes

Lors de notre enquête et au travers de l'analyse des entretiens semi-directifs menés, nous identifions quatre types de parties prenantes internes. Tout d'abord les collaborateurs, cités spontanément par 11 répondants. Ensuite, les dirigeants, cités par 4 répondants. Enfin, de façon plus marginale, la fondation et la famille du fondateur.

Parties prenantes citées	Nombre de réponse	%
Collaborateurs	11	45,8%
Dirigeants	4	16,7%
Fondation	2	8,3%
Famille du fondateur	2	8,3%

a. Les collaborateurs

Dans le cadre de notre étude, nous avons recueilli un ensemble de témoignages et d'observations directement issus des parties prenantes de l'entreprise, reflétant leurs

perceptions, attentes et évaluations des actions menées. Les répondants se citent comme parties prenantes de leur organisation dans 45,8% des cas. Ils ont conscience de leur existence et de leur influence sur les résultats de l'entreprise.

Ces verbatims, issus de divers acteurs internes, permettent d'apporter un éclairage qualitatif sur les interactions entre l'organisation et son écosystème. Ils illustrent de manière concrète les dynamiques à l'œuvre dans les différentes sphères (économique, professionnelle, publique & institutionnelle et sociale & sociétale), tout en mettant en lumière les efforts déployés par l'entreprise pour répondre aux attentes de chacune de ces parties prenantes. À travers ces extraits, nous pouvons saisir plus précisément les perceptions et préoccupations qui influencent les stratégies et pratiques de l'entreprise.

Les attentes des collaborateurs au sein de l'entreprise sont multiples et couvrent plusieurs dimensions essentielles de leur expérience professionnelle, allant de la gestion par le management à l'engagement personnel et aux perspectives de développement. À travers les verbatims recueillis, il ressort une forte demande pour un management qui donne du sens au travail et qui valorise le rôle de chaque individu.

La reconnaissance de l'importance des collaborateurs, la création d'un environnement où chacun comprend sa contribution et la mise en avant d'une culture de l'engagement sont des thèmes récurrents. Les verbatims soulignent également l'importance d'être entouré de personnes compétentes et motivées, ainsi que de proposer des opportunités d'évolution interne pour maintenir un haut niveau d'implication. Ces témoignages mettent en lumière la nécessité pour l'entreprise de gérer activement le développement personnel et professionnel des employés, afin de favoriser une fidélisation durable et un environnement de travail stimulant.

- **Leurs fonctions :** Les fonctions des collaborateurs au sein de l'organisation sont multiples et stratégiques. Ils occupent des rôles variés, de la force de vente à la gestion des grands comptes, tout en contribuant à la réalisation des objectifs opérationnels et stratégiques de l'entreprise.

- **Les attentes de VELUX :** Du côté de l'organisation, les attentes sont claires : il s'agit d'avoir des collaborateurs compétents, motivés, et capables de s'adapter, tout en restant fidèles à l'entreprise, notamment dans des rôles clés où l'expertise est primordiale.

- **Leurs besoins :** Leurs attentes à la fois sur une rétribution financière, mais elles se concentrent également sur la reconnaissance de leur contribution, le sens donné à leur travail, les opportunités d'évolution professionnelle et un environnement de travail stable et engageant.

- **Leurs pouvoirs** : Les collaborateurs possèdent un pouvoir non négligeable, notamment à travers leur engagement, leur expertise et leur fidélité à l'entreprise, ce qui les rend indispensables à la bonne marche des opérations.

- **Les réponses de VELUX à leurs attentes** : En réponse, l'entreprise met en place des actions concrètes : elle veille à favoriser l'engagement par une gestion proactive des talents, offre des plans de développement personnel, encourage les évolutions internes, et maintient un environnement de travail qui valorise la stabilité, la reconnaissance, et la progression de carrière. Cela permet de répondre aux attentes des collaborateurs tout en garantissant la performance et la pérennité de l'organisation.

Sur le plan économique,

⇨ **Des systèmes de rétribution intéressants** : nous apprenons pendant notre enquête que les systèmes de rémunération sont importants, allant même jusqu'à un versement sur le compte intéressement et participation de l'ordre de 20% par an.

⇨ **Un plan épargne retraite entreprise** : l'entreprise verse chaque année 3% du salaire annuel de chacun de ses collaborateurs sur un plan d'épargne entreprise.

Sur le plan personnel,

⇨ **Des possibilités de mobilité interne** : l'entreprise favorise la mobilité interne et notamment les passerelles entre services (le directeur des ressources humaines qui devient directeur commercial par exemple).

⇨ **Des plans de formation** : l'entreprise investit largement en formation, pour l'intégralité de ses équipes. Dans une volonté de s'intégrer à l'univers VELUX au sens large, l'entreprise souhaite que ses collaborateurs soient anglophones. Ainsi, des formations massives et nombreuses en anglais sont proposées, allant même jusqu'à des stages d'immersion en Ecosse pour les managers intermédiaires.

⇨ **Une fondation aux collaborateurs** : une fondation d'aide aux collaborateurs reversent des dotes à chaque collaborateur, accompagnant les accidents de la vie. C'est ainsi qu'une collaboratrice nous explique que l'entreprise l'a accompagné dans la scolarité de ses enfants, lui permettant de pouvoir financer des cours particuliers en période COVID, lorsque les écoles étaient partiellement fermées.

Verbatims 17 / Collaborateurs

Management	*« Les salariés sont les premiers concernés. Chacun doit connaître son rôle, son importance, et les impacts de sa mission. C'est au top management qu'il incombe la responsabilité de transmettre cette implication. Il faut donner du sens au travail du collaborateur (ex : les palettes doivent être bien conditionnées, car la qualité passe aussi par la perception visuelle. La qualité passe par un contrôle de chacun » (Sujet 2).* *« Avoir des ambassadeurs » (Sujet 2).* *« Sortir de la bureaucratie qui éloigne du terrain » (Sujet 2).* *« Donner de l'importance à chacun, prise de conscience du rôle de chacun. Il ne faut pas oublier de donner du sens. Le manager intermédiaire a un rôle important dans le processus. Il doit apporter de l'attention à son collaborateur. La répétition doit être la base du manager » (Sujet 2).* *« Les directeurs commerciaux devraient avoir une vision macro » (Sujet 2).* *« il faut des collaborateurs qui soient en conquête permanente » (Sujet 3).*

	« Les collaborateurs, et notamment la force de vente, les grands comptes, les responsables de secteur ou la direction commerciale, avec plus ou moins d'importance » (Sujet 23).
Talents	*« Il faut être entouré les bonnes personnes, celles qui donneront l'impulsion » (Sujet 2).* *« On s'entoure des meilleurs : les meilleurs cabinets de conseil, d'avocat, de système informatique » (Sujet 14)*
Engagement	*« Être proche des collaborateurs pour les engager » (Sujet 2).* *« Ils agissent pour sauvegarder leur emploi » (Sujet 14).* *« Les collaborateurs sont impliqués. Ils restent longtemps et font différents métiers, ce qui leur permet de rester motivé, de progresser et surtout, d'avoir une vision large de notre activité. L'entreprise encourage les évolutions et changements de métiers ; Le turnover touche surtout les jeunes générations ; Nous restons une PME ; Les collaborateurs souhaitent faire carrière et il y a des possibilités. C'est très attrayant » (Sujet 20).* *« Les collaborateurs sont fidèles ; C'est important notamment au service. J'ai des noyaux dans l'équipe et des satellites qui gravitent. Le temps de formation dans mon équipe est long ; Il faut à minima une année pour commencer à bien comprendre, 3 ans pour être autonome et la durée moyenne est de 5 ans. Ensuite, il y a des mutations internes souvent. On s'épanouie entre 3 à 5 ans. Nous avons peu de démissions mais des mutations, des changements de service. Pour casser la lassitude, les conseillers sont en ½ journée téléphone, puis mail, ou pièces détachées ou autre. Les appels sont fatiguant, nous devons en tenir compte » (Sujet 20).* *« Les collaborateurs sont très engagés. Les effectifs sont stables. Les collaborateurs se sentent bien, ils veulent rester » (Sujet 23).* *« On reste pour 3 raisons : la reconnaissance, le salaire et la stabilité. Parfois, cela tangue un peu, mais, pas trop. Y'a pas trop de pression. On a une sécurité de l'emploi » (Sujet 23).*
Plan de développement personnel	*« La gestion des talents et des compétences, avec des plans de développement. Il doit y avoir des passerelles entre service » (Sujet 2).* *« Il y a des évolutions internes. On peut progresser. Notre directeur Grands comptes était commercial, notre directeur de marché a commencé chef d'agence puis directeur marketing. La directrice des affaires institutionnelles europe a commencé chef de produit » (Sujet 23).*

b. La direction

- **Leurs fonctions :** Les dirigeants occupent des rôles stratégiques au sein de l'entreprise. Ils leur incombent de définir la vision, les orientations stratégiques et les objectifs globaux de l'organisation. C'est à eux de prendre des décisions critiques, mais également à eux de gérer les ressources humaines et financières. Ils doivent veiller à la rentabilité et à la pérennité de l'entreprise. Ils coordonnent les équipes à travers les différents niveaux hiérarchiques et assurent la cohérence entre la stratégie et les opérations. Ils représentent également l'entreprise auprès des parties prenantes externes (investisseurs, régulateurs, etc.).

- **Les attentes de VELUX :** L'organisation a besoin de dirigeants visionnaires, capables d'anticiper les évolutions du marché, d'innover et de diriger efficacement. Elle attend d'eux qu'ils assurent la bonne gouvernance, la gestion des risques, et la pérennité financière. Les dirigeants doivent être en mesure d'adapter l'organisation face aux changements externes (réglementations, environnement économique, concurrence) tout en garantissant que les équipes internes restent alignées sur les objectifs de l'entreprise.

- **Leurs besoins :** Ils attendent de l'entreprise qu'elle les retribue pour leur mission. Cette rétribution est associée à l'atteinte d'objectif. Par conséquent, l'objectif des dirigeants est avant tout que l'entreprise atteigne ses objectifs de performance, notamment en termes de rentabilité, de croissance et d'innovation. Ils souhaitent pouvoir compter sur des collaborateurs compétents, engagés, et proactifs, capables d'exécuter efficacement la stratégie définie. Ils attendent également que l'entreprise dispose d'un environnement stable, tant sur le plan opérationnel qu'humain, avec un faible turnover et des équipes qui répondent aux attentes du marché et des clients.

- **Leurs pouvoirs** : Les dirigeants détiennent un pouvoir décisionnel considérable dans l'entreprise. Ils ont la capacité d'influencer la stratégie globale, les orientations en matière de gestion des talents, ainsi que la culture d'entreprise. Ils peuvent impacter

directement le bien-être des collaborateurs et la réussite collective par les choix qu'ils font en matière de gestion, d'organisation du travail, et de définition des priorités. Leur pouvoir s'étend également à la gestion des relations avec les parties prenantes externes et à la capacité à attirer des ressources (financières, humaines, matérielles).

Les réponses de VELUX à leurs attentes

Sur le plan économique,

- ***Un salaire confortable :*** les dirigeants de l'entreprise disposent d'un salaire confortable (non publié). Comme pour les collaborateurs, ils bénéficient d'un plan de formation et d'un dispositif d'épargne salariale. Le compte épargne retraite vient alimenter ce salaire.

Sur le plan des pouvoirs,

- ***Une autonomie par pays :*** Le président monde laisse une autonomie extrêmement large à chaque direction générale. Ainsi, chaque région et chaque marché dispose d'un grand pouvoir d'autonomie.

- ***Reconnaissance :*** L'entreprise reconnaît l'importance du rôle des dirigeants et met en place des mécanismes pour soutenir leurs décisions et garantir l'efficacité de leur leadership. Cela inclut des outils de gestion stratégique, des processus de gouvernance clairs et un soutien aux initiatives innovantes. De plus, l'organisation veille à ce que les dirigeants aient accès aux informations et aux ressources nécessaires pour prendre des décisions éclairées. Enfin, l'entreprise favorise un cadre propice à la collaboration entre dirigeants et collaborateurs, pour s'assurer que la vision stratégique se traduit efficacement dans les opérations quotidiennes.

- ***Des budgets raisonnables mais confortables :*** les marchés disposent de budget opérationnel confortable, favorisant ainsi les prises de risque et les possibles innovations.

Verbatims 18 / Direction

Stabilité	*« Avoir une stabilité dans la gouvernance (ex de Monnier avec 4 PDG en 4 ans) pour éviter les changements de trajectoire mais aussi pour éviter d'être discrédités par les grands comptes » (Sujet 2).*
Pouvoirs	*« Les prises de décision au sein de la filiale revienne à la gouvernance » (Sujet 12).*
Posture	*« Les dirigeants doivent être capable de bien porter la stratégie. Ils doivent se positionner en leader. Les dirigeants doivent embarquer les équipes. A l'époque, nous avions un président un peu despote mais il savait nous donner la trajectoire et nous guider. On connaissait les limites, qu'on acceptait. La direction n'était pas facile, mais nous avons toujours pris plaisir à travailler et à porter cette marque avec fierté ». (Sujet 4).*

2. Les acteurs externes

Dans la sphère professionnelle, l'entreprise interagit avec trois autres parties prenantes clés : les fournisseurs, les transporteurs et les partenaires commerciaux. Ces acteurs jouent un rôle essentiel dans la chaîne de valeur de l'organisation. Les fournisseurs assurent l'approvisionnement en matières premières et services nécessaires à l'activité de l'entreprise, tandis que les partenaires commerciaux apportent un soutien stratégique dans la distribution et le développement des produits ou services. Quant aux transporteurs, ils sont responsables de la logistique et de la bonne circulation des marchandises, garantissant ainsi la continuité des opérations. La gestion efficace de ces relations est cruciale pour assurer la performance globale de l'entreprise.

c. Les fournisseurs

- **Leurs fonctions** : Les fournisseurs jouent un rôle central dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Ils sont responsables de fournir les matières premières, les produits ou les services indispensables à la production et au fonctionnement de l'organisation. Leur mission inclut de garantir la qualité, la quantité et la livraison ponctuelle des ressources

nécessaires pour permettre à l'entreprise de produire ses biens ou services finaux. Les fournisseurs peuvent aussi apporter de l'innovation dans les produits qu'ils fournissent, contribuant ainsi à l'amélioration continue de l'offre de l'entreprise.

- **Leurs besoins** : Les fournisseurs attendent de l'entreprise une relation commerciale stable et durable, fondée sur la confiance et le respect des engagements contractuels. Ils souhaitent des paiements ponctuels, des commandes régulières et une communication claire sur les besoins de l'entreprise. Par ailleurs, ils espèrent être associés aux processus d'innovation et de développement, notamment en ce qui concerne la qualité des produits et les prévisions d'approvisionnement. Une collaboration étroite permet aux fournisseurs de mieux anticiper les évolutions et de répondre efficacement aux exigences de l'entreprise. Leurs propres besoins étant de pérenniser leurs activités.

- **Les attentes de VELUX** : L'organisation a besoin de fournisseurs fiables, capables de livrer des produits ou services de haute qualité à un coût compétitif et dans les délais impartis. La performance des fournisseurs est cruciale pour assurer la continuité des opérations et éviter des interruptions dans la production. L'entreprise a également besoin de flexibilité de la part de ses fournisseurs, notamment en termes de volumes, de délais ou d'adaptabilité aux évolutions du marché. Enfin, des partenariats solides avec des fournisseurs innovants permettent à l'organisation d'améliorer ses processus et d'accroître sa compétitivité.

- **Le pouvoir des fournisseurs** : Le pouvoir des fournisseurs est variable en fonction de l'importance de leurs produits dans la composition des produits, du nombre d'acteur sur le marché. Il n'en demeure Les fournisseurs exercent un certain pouvoir en fonction de leur capacité à influencer les coûts, les délais et la qualité des produits ou services qu'ils fournissent. Les fournisseurs stratégiques, ou ceux qui dominent un marché spécifique, ont un pouvoir de négociation plus élevé et peuvent influencer les conditions commerciales. Ils peuvent aussi jouer un rôle clé dans l'innovation, en

apportant des solutions nouvelles ou en adaptant leur offre aux évolutions technologiques, ce qui peut avoir un impact direct sur la compétitivité de l'entreprise.

La réponse de VELUX :

Nous classons leurs attentes en deux catégories : des attentes économiques et des attentes en matière de services.

Pour ce qui concerne les réponses aux attentes économiques,

- ***Mise en place de partenariat*** : L'entreprise met en place des partenariats de long terme avec ses fournisseurs pour sécuriser son approvisionnement tout en assurant une relation équilibrée et durable. Elle s'efforce de maintenir une communication transparente, de respecter les délais de paiement et d'établir des conditions commerciales équitables.

- ***Intégration des fournisseurs dans les démarches d'innovation*** : VELUX engage ses fournisseurs dans des processus de co-développement et d'innovation pour améliorer la qualité des produits et la performance globale.

- ***Intégration verticale*** : lorsque cela lui est possible, l'entreprise intègre ses besoins. Par exemple, elle a investi des forêts ce qui lui permet d'avoir accès à des ressources en bois.

- ***Diversification des sources :*** L'entreprise veille à diversifier ses sources d'approvisionnement pour réduire sa dépendance à un fournisseur unique et atténuer les risques liés à des interruptions dans la chaîne d'approvisionnement.

Verbatims 19 / Fournisseurs

Management des stocks	*« Nous devons bien négocier nos conditions car si nous avons un problème de livraison, nous ne pouvons pas produire. Et si nous livrons nos distributeurs en retard, cela impact l'image. En ce moment, c'est le cas du polyuréthane par exemple. Il y a d'autres composants pénuriques en ce moment comme les puces,le PVC, le bois » (Sujet 5).* *« Les fournisseurs, dans le cas de pénurie ou en cas de crise » (Sujet 16).*
Management des ressources / Intégration verticale	*« Le bois provient de forêt indépendante, des landes ou en Scandinavie. On a plusieurs fournisseurs » (Sujet 5).*

d. Les transporteurs

- **Leurs fonctions** : Les transporteurs jouent un rôle clé dans la logistique de l'entreprise. Ils sont chargés de l'acheminement des marchandises, des matières premières aux produits finis, depuis les fournisseurs jusqu'aux sites de production, puis vers les distributeurs ou les clients finaux. Leur mission inclut la gestion des délais de livraison, la sécurité des produits pendant le transport, et l'optimisation des coûts de transport. Leur efficacité est cruciale pour garantir la fluidité de la chaîne d'approvisionnement et la satisfaction des clients.

- **Leurs besoins :** Les transporteurs attendent de l'entreprise une planification claire et des volumes constants afin de pouvoir optimiser leurs opérations et évaluer leur chiffre d'affaires. Ils souhaitent également des relations commerciales durables et une communication fluide pour anticiper les besoins logistiques. Le respect des délais de paiement, ainsi que la stabilité des contrats, sont également essentiels pour leur viabilité. Ils peuvent également espérer une flexibilité en cas d'imprévus ou de besoins urgents, ainsi qu'une collaboration pour améliorer l'efficacité logistique, par exemple à travers la technologie ou des processus partagés.

- **Les attentes de VELUX :** L'organisation a besoin de transporteurs fiables, capables de garantir des livraisons rapides, sécurisées et à moindre coût. Elle compte sur eux pour respecter des délais stricts, assurer l'intégrité des marchandises pendant le transport, et répondre à des demandes flexibles, telles que des augmentations soudaines de volume ou des adaptations aux fluctuations du marché. La logistique étant un facteur clé de la compétitivité, l'entreprise doit s'appuyer sur des transporteurs qui lui permettent de respecter ses engagements envers ses clients et de maintenir l'efficacité de sa chaîne d'approvisionnement.

- **Le pouvoir des transporteurs :** Le pouvoir des transporteurs réside principalement dans leur capacité à influer sur les coûts logistiques et les délais de livraison. Les transporteurs qui desservent des zones géographiques spécifiques ou qui offrent des services spécialisés peuvent disposer d'un pouvoir de négociation accru. De plus, dans un environnement de forte demande ou de contraintes logistiques (par exemple, lors de crises mondiales), les transporteurs peuvent imposer des tarifs plus élevés ou des conditions plus strictes, en raison de la dépendance de l'entreprise à leur égard.

La réponse de VELUX :

⇨ ***Le développement de partenariat* :** L'entreprise, consciente de l'importance des transporteurs dans la chaîne de valeur, développe des partenariats de long terme basés sur la confiance et l'efficacité.

⇨ ***Un service logistique qui se charge d'anticiper*** : VELUX s'efforce d'améliorer sa planification logistique pour permettre aux transporteurs de fonctionner de manière optimale, tout en maintenant des conditions contractuelles équitables. L'organisation cherche également à intégrer des solutions technologiques, telles que le suivi des marchandises en temps réel, afin d'améliorer la visibilité et la gestion des opérations logistiques.

⇨ ***Des conditions tarifaires justes*** : En réponse aux besoins des transporteurs, l'entreprise adopte également des processus de collaboration plus flexibles pour

s'adapter aux fluctuations imprévues du marché, tout en cherchant à optimiser les coûts. Néanmoins, elle fait preuve d'intelligence commerciale lorsqu'il existe d'importante fluctuation tarifaire, comme lorsqu'en crise COVID, les coûts de transport ont fortement augmenté. Ainsi, en adoptant cette posture partenariale, l'entreprise bénéficie d'un service de qualité.

Verbatims 20 / Transporteurs

Objectifs à long terme	*« Nous avons fait logoter nos remorques. Le groupe n'était n'y favorable, ni défavorable. Mais nous avons voulu tester. On a hésité un peu au début mais on s'est lancé pour 6 remorques. Nous avons des livraisons quotidiennes sur Paris et les camions font le tours du périphérique plusieurs fois par jour, c'est une bonne publicité. Cela nous coûte 24 KE pour 3 ans. Il y a le logo est un visuel. Les camions transportent du VELUX à l'aller et souvent autre chose au retour. Nos vitrages viennent en partie du Canada (vitrage 57). Du coup, s'il y a un soucis dans les transports, cela complique les choses » (Sujet 5).*

e. Les partenaires

Les partenaires commerciaux jouent un rôle clé en soutenant l'entreprise dans la promotion, la vente et la distribution de ses produits et services. Ils apportent une expertise locale et sectorielle essentielle, permettant à l'organisation de toucher de nouveaux marchés et clients. Ces partenaires attendent une collaboration durable, un soutien opérationnel et des conditions commerciales équitables. L'entreprise, en retour, dépend de leur capacité à optimiser la distribution et à garantir la qualité de la représentation de la marque. Une gestion efficace de cette relation est cruciale pour la croissance et la pérennité de l'entreprise.

- **Leurs fonctions** : Les partenaires peuvent étendre la portée de l'entreprise sur un champ nouveau et ainsi collaborer pour promouvoir, vendre ou distribuer ses produits et services. Leur fonction principale est d'assurer une représentation efficace des produits de VELUX, de contribuer à leur commercialisation et à leur distribution, et de favoriser l'accès à de nouveaux marchés ou segments de clientèle. Ces partenaires apportent également une expertise locale ou sectorielle précieuse, facilitant ainsi l'expansion ou l'adaptation de l'entreprise à différents contextes.

- **Leurs besoins :** Les partenaires commerciaux attendent de l'entreprise une relation de collaboration mutuellement bénéfique, avec une communication claire et des objectifs alignés. Ils s'attendent à un soutien constant, qu'il s'agisse de ressources marketing, de formation, ou d'accompagnement technique, pour promouvoir efficacement les produits ou services. Ils recherchent également des conditions commerciales justes et des incitations qui leur permettent de maximiser leurs marges et de fidéliser les clients. En outre, les partenaires souhaitent que l'entreprise fasse preuve de transparence et d'engagement à long terme, afin d'assurer une stabilité dans leur collaboration.

- **Les attentes de VELUX :** VELUX a besoin de partenaires commerciaux capables de maximiser la distribution de ses produits et services, tout en maintenant un haut niveau de qualité dans la représentation de la marque. L'entreprise compte sur ces partenaires pour accroître ses ventes, atteindre de nouveaux marchés, et assurer un service client satisfaisant. Elle dépend également de leur expertise en termes de réseaux de distribution, de connaissances des marchés locaux, et de leur capacité à anticiper et à répondre aux besoins des clients finaux. Une bonne synergie avec les partenaires commerciaux est essentielle pour garantir l'expansion commerciale et la croissance continue.

- **Le pouvoir des partenaires** : Les partenaires commerciaux possèdent un certain pouvoir en fonction de leur capacité à influencer l'accès au marché et les ventes. Pour VELUX, il peut s'agir d'investir le marché de la domotique (partenariat avec Somfy ou Netatmo par exemple) ou celui de la maison (partenariat avec Smeg ou La Redoute). Leur connaissance des clients, des tendances locales et leur réseau peuvent leur conférer une position de négociation importante, notamment lorsqu'ils détiennent une position sur un marché spécifique ou sur un canal de distribution. Ils ont également le pouvoir de légitimer une solution sur un marché nouveau.

- **La réponse de VELUX**

D'un point de vue managérial,

⇨ ***Construction de relation durable*** : En réponse aux attentes de ses partenaires commerciaux, l'entreprise s'efforce de construire des partenariats solides et à long terme, basés sur la confiance et la coopération. Elle fournit un soutien continu à travers des formations, des ressources marketing et des outils technologiques pour faciliter les ventes et la distribution. L'entreprise adopte également une approche transparente en termes de conditions commerciales, tout en développant des stratégies de co-marketing et de co-développement pour aligner les objectifs et stimuler la croissance mutuelle. En travaillant étroitement avec ses partenaires, l'organisation cherche à renforcer sa présence sur les marchés cibles tout en créant des conditions favorables pour la réussite de ses partenaires.

⇨ ***Animation par une équipe dédiée*** : les partenariats sont managés par une équipe dédiée dont la responsable a fait l'objet d'un entretien dans le cadre de notre étude. Cette concentration sur une équipe permet d'avoir une diffusion de l'information au sein de l'entreprise, ainsi qu'une cohérence dans la définition, la réalisation et la mesure des résultats.

⇨ ***Visibilité de la marque partenaire***: l'entreprise s'affiche et assume sa relation avec ses partenaires, bien que sa position d'ultra dominance sur le marché pourrait la positionner de façon délicate. Par exemple, lorsqu'elle s'affiche avec Somfy, elle pourrait craindre une mauvaise interprétation des entreprises concurrentes à Somfy (Delta Dore,…), et pour autant, elle affiche cette alliance. Par exemple, l'entreprise s'affiche très ouvertement devant la profession dans le cadre d'un concours organisé par la fédération française du bâtiment à Riga en novembre 2024, avec Somfy et Atlantic (Annexe 71). La marque partenaire dispose en contrepartie d'une forme de reconnaissance du milieu et d'une validité portée par VELUX qui l'a « choisi » parmi la profession comme partenaire sur un univers métier.

Verbatims 21 / Partenaires

Domotique et Smart Home	*« Nous apprenons par l'expérience, nous développons des partenariats, comme celui avec Netatmo, mais aussi avec des starts up, des incubateurs, notamment sur la smart city » (Sujet 9).*
Stratégie	*« Il ne faut pas démultiplier les partenariats si on veut bien les mener. On doit en avoir dans des secteurs différents. Si les partenariats sont mal menés, il peut y avoir un impact négatif pour les deux entreprises. Ils doivent s'inscrire dans la durée ; Il faut pouvoir embarquer les collaborateurs. Chacun à ses priorités. Les partenariats sont souvent perçus comme du travail en plus. Il faut les conjuguer de manière efficiente. Les partenariats technologiques ont une forte implication produit » (Sujet 24).* *« Parfois, c'est contractualisé, mais parfois non. On peut aussi se serrer deux mains. C'est une forme de partenariat » (Sujet 24).* *« Cela nous aidera. Je crois au travailler ensemble pour réussir à atteindre une mission partagée, comme le développement durable.*
Partenaires	*« Il y a différents types de partenariats. Nous en avons avec des clients, des fédérations, des industriels » (Sujet 24).*
Innovant	*« L'idée de ce partenariat était très bonne. Elle sortait du cadre, c'était pour nous une approche hyper innovante » (Sujet 25).*
Equilibre	*« Pour moi, la réussite d'un partenariat passe par la volonté des personnes qui veulent travailler ensemble » (Sujet 25).* *« Il est gagnant-gagnant, respectueux et équilibré. Et bien sûr, innovant. C'est même l'essence même de cette collaboration » (Sujet 25).* *« La relation avec VELUX s'est déroulée d'égal à égal, même si la taille de nos entreprises est très différente. Nous sommes un acteur régional et nous étions face à une multinationale. Je ne sais même pas dire combien de collaborateur VELUX a dans le monde » (Sujet 25).* *« C'est rare d'avoir une aussi grande entreprise aussi à l'écoute. On n'ose pas les aborder, ils paraissent impressionnants. J'ai une interlocutrice fabuleuse, très à l'écoute, très dans le partage. Extrêmement brillante aussi. Elle s'occupe des constructeurs, elle est même pour moi facilitatrice de relation » (Sujet 26).* *« VELUX fait partie du Top 10 des annonceurs. C'est un client important pour nous et pourtant, je ne ressens pas de pression » (Sujet 26).*

Section 4

Management des parties prenantes de la sphère publique et institutionnelle

La sphère publique et institutionnelle regroupe des parties prenantes externes qui influencent fortement l'environnement de l'entreprise : pouvoirs publics et régulateurs, fédérations professionnelles, organismes certificateurs, communautés locales, ONG, mais aussi acteurs financiers. En façonnant le cadre économique, social et réglementaire, ces acteurs orientent les choix stratégiques. Pour VELUX, la sphère publique constitue ainsi une partie prenante essentielle, intégrée dès son implantation en France.

1. Les fédérations et les organisations

Dans nos études, nous avons listé plus de dix fédérations, instituts ou cercles, dans lesquels adhèrent VELUX parmi lesquels : le pôle habitat de la fédération du Bâtiment, l'institut des constructeurs promoteurs, la fédération des constructeurs de maisons individuelles, le cercle de l'arcade, le groupement des industriels de la prescription (GIP).

Ces fédérations sont suivies par le service prescription de l'entreprise. Elles permettent à l'entreprise d'avoir de la visibilité et de défendre ses solutions au sein du métier de la construction. C'est également un lieu de rencontre et d'échange incontournable. L'entreprise participe très activement à la vie de ces fédérations comme lors des tables rondes du Pôle Habitat de septembre 2022 (évoquant le sujet de la chronotopie et de l'hybridation des logements), ou de septembre 2023 (sur la thématique de l'innovation) ou encore de septembre 2024 sur la thématique de l'inspiration des pays européens.

L'entreprise a présenté en novembre 2022 un nouveau produit lors d'une convention à Malte, obtenant ainsi la Médaille d'argent de la profession dans la catégorie menuiserie des chantiers de l'innovation. Elle a présenté à nouveau un projet avec deux partenaires industriels : Altantic et Somfy, sur la thématique des partenariats, lui permettant d'obtenir la médaille d'or.

L'entreprise est également investie au sein de la fédération française des constructeurs de maison individuelle.

Verbatims 22 / Fédérations

Objectifs à long terme	*« Les fédérations sont des lieux propices à l'échange. Il ne faut pas les mettre de côté. On y développe son réseau et on crée des liens. Il y a des cercles à tous les niveaux, entre industriels mais aussi avec des clients » (Sujet 4).*

2. Les pouvoirs publics et régulateurs

Les fédérations constituent des lieux de rencontre incontournables, tandis que le département Affaires Publiques suit les organismes étatiques ou certificateurs (ex. ambassade du Danemark, CSTB) ainsi que les éco-organismes comme Valobat. VELUX organise régulièrement conférences et tables rondes avec des médias spécialisés (ex. Construction 21) et communique via des outils tels que le baromètre des bâtiments sains (Annexe 72).

Au-delà des études, l'entreprise porte des projets complets comme **Living Places** à Copenhague (2022-2024), un quartier expérimental fondé sur des matériaux durables, des énergies renouvelables et une conception favorisant confort lumineux, thermique, acoustique, qualité de l'air et lien à la nature (Annexe 73). Les cinq piliers de la communication de VELUX sont le confort lumineux, le confort thermique, le confort acoustique, la qualité de l'air et la connexion à la nature. La somme de ces cinq piliers forme le bien être à la maison (*Hygge* en danois). Afin de partager les connaissances acquises, l'entreprise a rédigé un livre reprenant l'intégralité de la philosophie du projet, mais également les matériaux utilisés, dans une volonté de partager la connaissance (Annexe 74). En complément du livre, un site internet dédié permet de virtuellement visiter le site : https://www.velux.com/what-we-do/healthy-buildings-focus/living-places. De nombreuses délégations françaises se sont rendues à Copenhague afin de visiter ce projet, qu'ils s'agissent de prescripteurs (architectes, constructeurs, promoteurs, rénovateurs et bureau d'étude thermique) comme de législateur ou organisme certificateur. Pour notre part, nous avons eu l'occasion de nous y rendre à quatre reprises sur places. Afin de faire vivre l'expérience danoise, des familles de prescripteurs en provenance de toutes l'Europe ont eu l'occasion de se déplacer et de passer

quelques jours au sein des logements durant l'été 2024. Pour la France, il s'agit d'une famille dont le père de famille est Directeur Général d'une des premières entreprises de rénovation en France (40 millions d'euros de Chiffres d'Affaires), devenu ambassadeur des solutions verrières. De retour en France, ce client est devenu un véritable ambassadeur des solutions verrières.

Ce projet Living Place s'adresse donc à la fois à un public de prescripteurs dans un objectif inspirationnel mais également d'institutionnels dans un objectif de lobbying réglementaire. Dans la continuité, un second site aux Pays Bas a été inauguré en septembre 2024 (Annexe 75) et un site est en projet en Ukraine (Annexe 76).

VELUX, via sa fondation, soutient aussi des actions d'intérêt public (emploi, patrimoine), qui lui ont valu la Palme d'Or du Mécénat en février 2024 (Annexe 77 et Annexe 78).

- **Fonctions** : Les institutionnels (État, collectivités locales, régulateurs, fédérations professionnelles, organismes normatifs, etc.) encadrent l'activité de VELUX à travers la réglementation, les normes, les labels et les politiques publiques. Ils jouent un rôle dans la structuration du secteur du bâtiment, de l'énergie et du développement durable.

- **Attentes de VELUX** : Que l'entreprise respecte les normes techniques, environnementales et de sécurité, et contribue à des objectifs collectifs (transition énergétique, réduction des émissions, recyclage, etc.). Les institutionnels attendent aussi de VELUX qu'elle participe aux débats publics et aux réflexions sectorielles.

- **Besoins** : Des acteurs industriels fiables, transparents et engagés, capables d'apporter des solutions conformes aux réglementations et d'accompagner les politiques publiques. Ils recherchent également des partenariats pour promouvoir l'innovation durable et la compétitivité du secteur.

- **Pouvoirs** : Ils disposent d'un pouvoir de contrainte (normes, réglementations, fiscalité, certifications) pouvant conditionner l'accès au marché. Ils influencent la concurrence à travers des dispositifs incitatifs ou restrictifs (aides, subventions, labels, taxes).

- **Réponses / Management de la relation** : VELUX mène des actions de lobbying et de représentation (fédérations, salons, groupes de travail), s'engage dans des démarches de labellisation et de certification, développe des partenariats institutionnels et participe à des projets pilotes liés à la transition énergétique. L'entreprise valorise aussi son rôle d'« entrepreneur institutionnel », contribuant à la structuration de son environnement réglementaire et normatif.

Verbatims 23 / Pouvoir public

Pouvoirs publics, règlementaires et leader d'opinions	*« si un ABF décrète qu'il ne veut plus de fenêtre de toit, on perdrait un marché. Ce serait extrêmement préjudiciable » (Sujet 16).* *« Il y a les architectes des bâtiments de France, le législateur, les fédérations, les prescripteurs. Ils ont des impacts positifs ou négatifs. Nous devons défendre la pertinence de nos produits » (Sujet 20).* *« pour s'inscrire dans la norme » (Sujet 20).* *« L'Etat qui fixe les nouvelles règlementations. Il peut s'agir des règles de constructions, mais aussi de l'urbanisme en général ou de la RE 2020 qui a des impacts » (Sujet 21).*

3. Les autres cercles

VELUX adhère à de nombreux cercles (Instituts des constructeurs & promoteurs, promotoit, Construction 21…). Ces adhésions lui octroient un rayonnement élargit à de nombreux secteurs : métiers de la couverture, construction bas carbone, hors site. L'expression « de toute façon, VELUX, vous êtes partout » est une forme récurrente exprimée par les parties prenantes illustrant le fait que VELUX est effectivement partout.

a. Orcab

L'ORCAB (Organisation des Coopératives d'Achats pour les Artisans du Bâtiment) est une structure française qui fédère un réseau national de coopératives d'artisans dans le secteur du bâtiment. Créée dans une logique de solidarité et de mutualisation, elle permet à ses adhérents — principalement des artisans indépendants — d'accéder à des conditions d'achat

avantageuses tout en conservant leur autonomie professionnelle. L'ORCAB repose sur un modèle coopératif, où les membres sont à la fois clients et sociétaires, favorisant ainsi une gouvernance participative et locale. En structurant les relations avec les fournisseurs et en professionnalisant les services proposés aux artisans, l'ORCAB contribue à renforcer la compétitivité et la pérennité des entreprises artisanales face aux grands groupes de distribution. L'entreprise renouvelle son partenariat avec l'ORCAB ce qui lui permets d'être référencée auprès des artisans membres de cette coopérative (Annexe 79).

b. Promotoit, ou le cercle des spécialistes du toit

VELUX est également adhérent à Promotoit ; « *PROMOTOIT, association de 7 entreprises industrielles majeures (EDILIANS, ISOVER, TERREAL, UNILIN INSULATION, VELUX, VMZINC, WIENERBERGER), spécialisées dans la fabrication de matériaux de construction pour la toiture, a été créée en 2005 pour nourrir le débat entre les acteurs du bâtiment autour du rôle du toit dans la construction durable : respect de l'environnement, performance économique et énergétique et humanisation des espaces de vie* » (extrait du site de promotoit.fr) (Annexe 80). u-delà de promouvoir l'univers de la toiture (isolation, menuiserie, couverture), VELUX utilise cette veille pour identifier opportunités et menaces. Les produits de couverture constituent déjà des substituts, et la crainte d'une entrée d'acteurs puissants comme Tesla, capable de lancer des panneaux solaires translucides ou des maisons à bas coût, reste réelle. Comme le rappellent Durand et al. (2019), les substituts « *sont de plus en plus difficiles à prévoir et à maîtriser. Ils sont parfois paradoxaux* »[100]. Sur le marché du neuf, VELUX déprescrit aussi des fenêtres verticales au profit de fenêtres de toit, ces deux solutions remplissant la même fonction : lumière et aération. Depuis les années 2010, cette prise en compte de concurrents indirects s'est renforcée, témoignant d'une approche innovante.

Enfin, le rôle institutionnel de VELUX se renforce : André Dot, Directeur Général Europe du Sud, élu président de l'association en septembre 2022, rappelait ainsi que « le toit – 5e façade des bâtiments – a un rôle essentiel » pour l'habitat durable et l'aménagement des territoires. Lors de sa nomination, il indique dans le cadre d'un communiqué de presse que « *Le toit – 5ème*

[100] Durand et al (2019), p51, « *Strategor* » 8ème édition, Dunod.

façade de nos bâtiments – a un rôle essentiel à jouer dans l'aménagement des villes et des territoires ainsi que dans la conception d'un habitat durable. Dans le prolongement des actions engagées par Pascal Casanova, je m'attacherai à valoriser les vertus des toits en pente, plus que jamais porteurs de solutions face aux enjeux de notre société en matière de logement, et d'environnement »[101] (Annexe 81).

La mention au toit en pente permet indirectement de valoriser l'offre de VELUX, quand bien même des fenêtres pour toit plat existent. De nombreuses autres communication valorisent l'offre VELUX sur le site Promotoit (livre blanc, guide d'aménagement des combles) ou à l'occasion de tables rondes comme celle organisée à Lyon dans le cadre du salon de la transition énérgétique (Annexe 82 & Annexe 83) ; nous pouvons qualifier cette approche de commerce indirect car elle promeut l'offre sans ne réellement la citer (ou en ne la citant que discrètement). La forte notoriété et l'antonomasie de la marque revoient directement le besoin vers VELUX.

c. <u>Construction 21</u>

Construction 21 est une plateforme collaborative d'information et de partage dédiée à la transition écologique dans le secteur du bâtiment et de la ville. Elle diffuse des bonnes pratiques, des retours d'expérience de projets durables, et valorise les innovations environnementales. C'est aussi un média de référence pour les professionnels engagés dans la construction durable. VELUX participe fréquemment à des réunions organisées par Construction 21, occasion de prendre la parole ou de valoriser des solutions. Nous constatons sur le site de Construction 21 487 résultats lors d'une requête portant le nom « VELUX » (Annexe 84). Nous y trouvons des études de cas vantant les solutions de la marque[102], des fiches produits, des informations générales ou encore le baromètre de l'habitat sain. Cela accentue la visibilité de l'entreprise sur les réseaux. L'entreprise est également mécène d'évènement organisé par Construction 21 sur les thématiques de la ville et du bâtiment durable (Annexe 85).

[101] https://www.promotoit.fr/communique-de-presse-2022-president-promotoit/
[102] https://www.construction21.org/france/case-studies/h/surelevation-a-malakoff.html

d. L'Institut des Constructeurs et des Promoteurs

L'Institut des Constructeurs et des Promoteurs (ICP) est un centre de ressources dédié aux constructeurs de maisons individuelles et aux promoteurs immobiliers. Il offre des services tels que la veille juridique, économique et législative, des formations, des solutions techniques, et un espace d'échanges pour favoriser la synergie entre professionnels.

VELUX est un partenaire historique de l'ICP, collaborant étroitement pour promouvoir des solutions innovantes en matière de lumière naturelle et de confort de l'habitat. Cette collaboration vise à accompagner les professionnels dans la conception de logements lumineux et durables, en mettant en avant l'importance de la lumière naturelle pour le bien-être des occupants. A ce titre, l'institut publie chaque année un guide de ses membres. VELUX prends soin de créer un contenu adapté à la cible et à sa stratégie (Annexe 86).

Section 5

Management des parties prenantes de la sphère sociale et sociétale

1. L'environnement

Nous considérons l'environnement comme une partie prenante immatérielle. Depuis 2019, VELUX affirme son engagement avec le programme « It's our nature » lancé en 2019 (Annexe 87). L'entreprise a mis en place un groupe de réflexion autour du développement durable afin de renforcer ses actions dans ce domaine, avec une forte implication des collaborateurs à différents niveaux hiérarchiques. es actions portent sur l'usage de bois certifiés PEFC/FSC, la réduction des déchets de production, ou encore l'intégration de la biodiversité (apiculture, projets d'arbres fruitiers en écoles). L'entreprise soutient aussi des initiatives sociétales et universitaires via des partenariats (WWF, Schneider Electric) et des projets de reforestation ou d'innovation en énergie verte. Ces initiatives traduisent la volonté de concilier performance économique et responsabilité sociale, en proposant des solutions respectueuses de l'environnement tout en contribuant à des causes écologiques et éducatives.

❖ **La création d'un groupe de réflexion**

L'entreprise a constitué un groupe de réflexion autour du développement durable, pour renforcer et concrétiser ses actions. Onze collaborateurs ont intégré ce groupe et réfléchissent ensemble sur les sujets relatifs au développement durable. Il représente différents services de l'entreprise, à différents niveaux hiérarchiques.

Nous pouvons retrouver de nombreux exemples à travers des six newsletters intitulées « Nature » auxquelles nous avons eu accès, éditées par VELUX.

N° 1 => Avril 2021	N°3 => Octobre 2021	N°5 => février 2022
N° 2 => Juillet 2021	N°4 => Décembre 2021	N°6 => Février 2022

En complément, des webinaires sont mis en place. Un premier webinaire est diffusé en mars 2022.

Si pendant longtemps l'entreprise est restée discrète, elle communique désormais énormément sur les actions qu'elles mènent, en interne comme en externe (Annexe 88).

La brochure institutionnelle VELUX lancée en 2022 avance que l'organisation est *« Naturellement durable et responsable »* et que *« La raison d'être du groupe incarne cet engagement : Générer du bien-être pour les personnes et la planète en transformant les espaces grâce à l'apport de lumière naturelle et d'air frais »*[103] *(page 7).*

Cette performance durable s'illustre dans de nombreux domaines. Tout d'abord, dans sa production. Ensuite, dans son fonctionnement, puis par le biais de partenariat, dans le soutien de projet écologique. Elle s'illustre également dans des projets alliant la biodiversité, mais aussi l'université, le social.

Verbatims 24 / Performance

Durable	*« Les actions environnementales et l'engagement historique auprès d'associations type WWF, et la volonté de protéger à la fois la nature et les collaborateurs, en inculquant du respect, de la bienveillance » (Sujet 3).*
	« Nous devons appuyer notre communication sur des fait avérés pour éviter le green bashing. Pour ce faire, nos objectifs sont calibrés et monitorés à l'échelle européenne. Il y a des standards de reporting. Nous faisons partie du club des 100 Strategy Base Target. On veut être transparent avec nos publics, on le leur doit. Mais en nous affichant, nous nous exposons également » (Sujet 7).
	« Pour illustrer nos actions eco-responsables, en 2015 une loi est sortie concernant les fiches FDES. Nous avions anticipé ce texte et dès 2014, en notre propre nom, nous avons par une tierce partie, fait certifier nos produits, avec des fiches VELUX, et non des fiches génériques comme cela a pu être le cas dans d'autres secteurs » (Sujet 7).
	« Nous devrons être sobres dans le choix des matières » (Sujet 7).

[103] [103] « C'est notre nature", brochure institutionnelle VELUX référencée 2022 Groupe VELUX VF 7405-0322.

	« Nous avons des webinaires. On agit sur l'empreinte carbone, on dématérialise les flux, on fait du tri sélectif dans les bureaux, au RIE. C'est important aux yeux de certains clients ; En revanche, c'est un investissement. Les clients nous demandent de limiter les mails » (Sujet 19).
Process et méthode	*« L'organisation au sens organisationnel. Il y a des services et des process. Nous suivons nos chiffres et indicateurs. Il y a des KPI. Nous sommes informés par des guidelines de tous. Cela nous embarque » (Sujet 24).* *« Tous nos outils sont tops ! Dans les présentations, tout est noté. Elles nous indiquent ce que nous devons dire. C'est une trame, une bonne aide. Il y a les mots clés. Cela évite l'interprétation. Je prends les mots-clés et je mène ma présentation autour. C'est plus crédible. Cela renforce notre discours. C'est un level 1 et ne remplace pas l'expertise. Parfois il faut plus de profondeur et ce sont les experts métiers qui interviennent » (Sujet 24).*

❖ **Production et unité de production**

Dans sa chaîne de valeur, VELUX emploie des bois en provenance de forêts gérées durablement et 99,6% des bois sont certifiés PEFC ou FSC. VELUX a supprimé les traitements à base de vernis pour n'employer que des traitements à base d'eau.

VELUX s'est également donnée l'objectif de ne produire plus aucun déchet sur ses sites de production. Près de 100% des chutes de bois, de verre ou d'aluminium sont triées et recyclées. Par exemple, les usines emploient les chutes de bois soit comme bois de chauffage, soit comme bois de fonctionnement des fours permettant le séchage des peintures. Les copeaux restants servent à la composition de litière pour animaux. Les chutes d'aluminium sont refondues et les excédents de laque et de peinture sont récupérés et filtrés.

Toutes les usines VELUX sont certifiées. Elles disposent de multiples labels ou certifications :

- ISO 14001 (environnement)
- OHSAS 18001 ou ISO 45001 (santé et sécurité au travail)
- ISO 9001 (qualité)
- ISO 50001 (Energie).

En 2022, l'usine picarde de production de fenêtre de toit a reçu la mention Or des Trophées de l'Economie responsable pour sa démarche RSE, organisés par le Réseau Alliances, composés d'acteurs économiques de la région Hauts de France.

L'entreprise s'est engagée dans un partenariat avec Schneider Electric, pour ce qui concerne la partie consommation énergétique des usines.

❖ **Recyclage des produits en fin de cycle**

L'entreprise innove et se lance dans le recyclage de ses produits. Un chantier pilote a été réalisé en Corrèze en 2022. Il consiste à déposer trois cents fenêtres de toit qui seront démantelées et recyclées intégralement. L'opération a lieu à Terrasson-Lavilledieu (Dordogne).

❖ **Partenariats engagés**

Pour atteindre cet objectif, des partenariats sont signés avec WWF concernant la reforestation ou Schneider Electric concernant la fourniture d'électricité 100% renouvelable dans les centres de production. Dans le cadre du partenariat avec WWF, VELUX parraine des forêts en Ouganda et contribue à protéger des espèces rares en voie d'extinction, comme les colobes noirs et Blancs.

En parallèle, les emballages sont repensés sans plastique dès 2021, ce qui représente chaque année une réduction de neuf cents tonnes de plastique à usage unique.

❖ **Intégration d'éléments de biodiversité**

L'entreprise produit son propre miel, grâce à trois ruches confiées à un apiculteur. Ainsi, nous avons pu participer à une animation consistant à ce que les collaborateurs mettent en pot le miel en provenance des ruches. Ces pots pouvaient être achetés librement à prix libre par les collaborateurs et les cinq cents euros de bénéfices de cette vente ont été reversés à l'association AIDA[104]. L'entreprise VELUX a également financé, dans le cadre d'un projet à La Roche-sur-Yon, des arbres fruitiers dans une cour d'une école. Ce projet issu d'une initiative d'un collaborateur, s'est élargi à toute la région Sud-Ouest ou pour chaque fenêtre de toit

[104] Association AIDA : association qui soutient les jeunes qui sont touchés par un cancer.

implantée en milieu scolaire, un arbre est planté dans la cour. Cette idée s'est propagée au sein de l'entreprise, au point où chaque collaborateur a reçu, symboliquement, un pommier en cadeau.

- **Soutien des projets des collaborateurs qui s'inscrivent dans le développement durable**

Une des collaboratrices avait comme projet de participer au rallye « Rose des Sables », en octobre 2022. Il s'agit d'un rallye écocitoyen et solidaire réservé exclusivement aux femmes. L'entreprise a soutenu ce projet en versant à cette collaboratrice une contribution financière de cinq milles euros. Un autre collaborateur souhaitait soutenir une association. Il a proposé un défi marche à pied, s'appuyant sur l'application « Weward ». L'entreprise a ainsi mis au défi les collaborateurs de réaliser plus de 36 millions de pas en 4 semaines ; VELUX a versé trois milles euros à l'association « Vaincre la Mucoviscidose ».

- **Soutien des projets sociales**

VELUX soutient le mal-logement, notamment par le biais de l'association « Solidarités Nouvelles pour le logement » qui agit depuis 1988. Afin de réhabiliter des logements, VELUX offre des produits dans le cadre de certains projets. Par exemple, dans le cadre de la création de huit logements à Etrechy (Essonne), l'entreprise met à disposition ses nouvelles verrières.

- **Soutien de projet universitaire**

L'entreprise soutient au Danemark un projet de recherche universitaire consistant à accélérer les solutions intelligentes d'énergie verte. Le montant de la dotation des fondations à l'université danoise s'élève à près de 3 000 000 d'euros. Dans un communiqué de presse, nous apprenons qu'en 2023, « *la Villum Foundation et la VELUX FOUNDATION ont soutenu de nombreux projets caritatifs, pour un montant de 184,6 millions d'euros* » (source VELUX.fr), contre 143 millions en 2020, 169 millions en 2024 (Annexe 89 et Annexe 90).

- **Engagement dans un habitat plus sain et plus durable**

Pour ancrer sa volonté d'être performant durablement, l'entreprise s'est engagée dans des salons prospectifs, comme Ecobatir en février 2007 (Annexe 91), ou encore comme « Bâtir

pour le climat », (Annexe 92), en novembre 2022 et octobre 2024. Nous présentions le baromètre de l'habitat sain en annexe 72.

L'entreprise est adhérente de Pôle Habitat, Fédération Française du bâtiment. Cette instance de la fédération française du bâtiment organise chaque année un séminaire technique. En novembre 2024, devant une assemblée de quatre cents représentants du métier de la construction mais également devant des institutionnels, des journalistes, l'entreprise VELUX a présenté un dossier dans la catégorie « Chantiers de l'innovation », avec Atlantic et Somfy. Le trio a été récompensé de la médaille d'or des chantiers innovants, avec ce dossier portant sur le confort et la qualité de l'air.

L'importance du Pôle Habitat est telle que le président monde s'est rendu en janvier 2024 à la rencontre du pôle habitat pour mieux en comprendre les enjeux (Annexe 93).

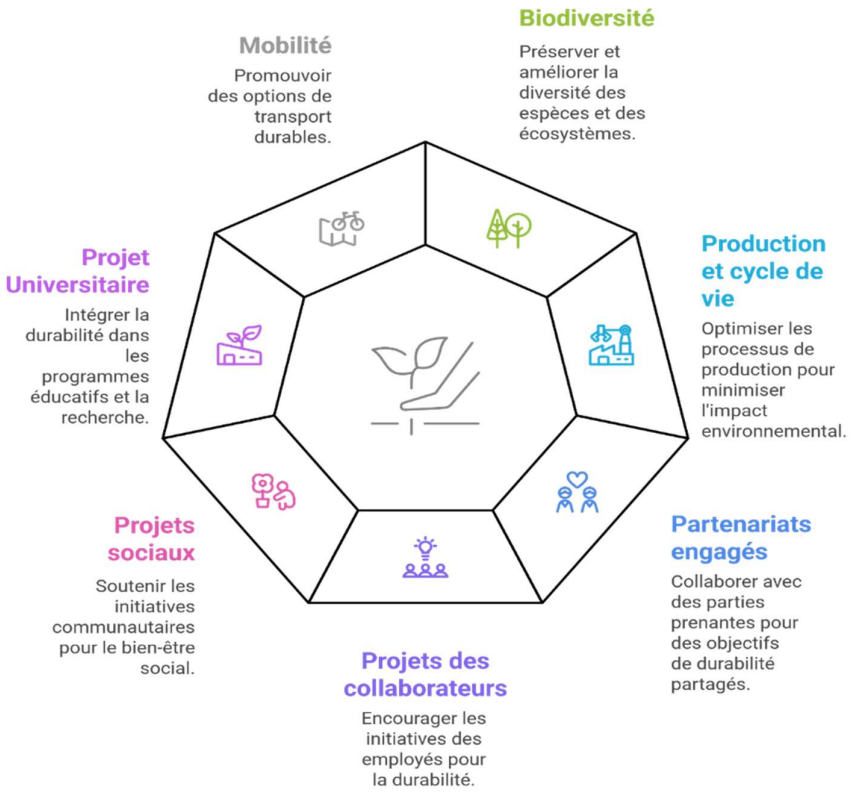


Figure 36 / Illustration des actions menées en faveur de la performance durable

2. La société

VELUX se positionne comme un acteur engagé dans son univers bien au-delà de la simple commercialisation de fenêtres de toit. L'entreprise revendique une expertise élargie sur les enjeux d'habitat, de lumière naturelle et de qualité de l'air intérieur, qui transcende sa seule identité de marque. Comme le souligne un collaborateur : « On aide la société à comprendre la lumière et l'air, au-delà de notre marque » (Sujet 7). Cette posture traduit une volonté de contribuer à une éducation collective et à une acculturation sociétale sur des thématiques cruciales pour le bien-être des habitants. VELUX adopte ainsi une logique d'entreprise utile, qui défend ses intérêts économiques tout en œuvrant pour le progrès général du secteur et des conditions de vie : « Nous sommes utiles à la société et nous devons le rester. Nous défendons nos intérêts mais aussi ceux des habitants » (Sujet 7). Cette double ambition — industrielle et sociétale — renforce le rôle structurant de VELUX dans son domaine, et alimente sa légitimité en tant que spécialiste reconnu de l'espace habité et des environnements de vie éclairés et ventilés naturellement.

Verbatims 25/ La société

Spécialiste de son univers	*« Nous sommes utiles à la société et nous devons le rester. Nous défendons nos intérêts mais aussi ceux des habitants » (Sujet 7).*
	« On aide la société à comprendre la lumière et l'air, au-delà de notre marque » (Sujet 7).

3. Les médias

Les médias jouent un rôle crucial dans l'écosystème des parties prenantes d'une entreprise. En tant que relais d'information et formateurs d'opinion, ils influencent fortement l'image publique de l'organisation. Qu'il s'agisse de médias traditionnels (télévision, presse écrite, radio) ou de médias numériques (sites web, réseaux sociaux, avis clients ou communautés), leur capacité à diffuser des informations à grande échelle leur confère un pouvoir d'influence important. Les entreprises doivent ainsi gérer avec soin leurs relations

avec les médias, car une couverture médiatique positive peut renforcer leur réputation, tandis qu'une communication mal maîtrisée peut rapidement nuire à leur image et affecter leurs relations avec d'autres parties prenantes. Dans un monde de plus en plus connecté, l'importance des médias dans la stratégie de communication d'une organisation est incontournable.

Chez VELUX, 4 répondants citent les médias comme une partie prenante à part entière, 2 citent les influenceurs, 1 les communautés de client et 1 les émissions de type home stagging / home improvment.

Parties prenantes citées	Nombre de réponse	%
Médias	4	16,7%
Influenceurs	2	8,3%
Communauté de client	1	4,2%
Home Stagging / Home Improuvment	1	4,2%

Les médias sont également cités comme parties prenantes pouvant être en capacité de nuire à la marque *« Nous avons un cas ou lors d'une émission tv, une fenêtre très ancienne avait perdu en étanchéité. Le présentateur a fait l'amalgame entre la marque et le produit. Cela renvoyait une image négative de notre marque. Nous n'étions pas très contents et l'avons signifié »* (Sujet 8) et parfois entraîner sa dégénérescence.

- **Fonctions** : Ils relaient l'image de VELUX auprès du grand public et des professionnels, en valorisant ses produits, ses innovations et ses engagements. Ils participent à la construction de la notoriété et de la légitimité de la marque, que ce soit à travers des articles, des reportages, des posts ou des campagnes digitales.

- **Attentes de VELUX** : Des contenus attractifs, des innovations à mettre en avant, une relation de confiance et une communication transparente. VELUX attend d'eux qu'ils contribuent à renforcer sa visibilité et à façonner positivement sa réputation.

- **Besoins** : Accès à une information claire, rapide et fiable ; exclusivités ou avant-premières ; expériences ou événements (voyages de presse, visites de showroom, tests produits) ; reconnaissance de leur rôle.

- **Pouvoirs** : Leur capacité à influencer l'opinion publique, les prescripteurs et les clients finaux. Un média ou un influenceur engagé peut fortement valoriser (ou au contraire fragiliser) l'image de la marque.

    - **Réponses / Management de la relation** : VELUX organise des voyages de presse (ex. Bilbao 2004 avec 15 journalistes), des événements immersifs, propose des contenus pédagogiques et met en place des relations presse structurées. Elle entretient aussi des partenariats ciblés avec des influenceurs et crée des campagnes digitales collaboratives pour élargir sa portée.

Verbatims 26 / Médias

Nuire à la marque / dégénérescence	*« Nous avons un cas ou lors d'une émission tv, une fenêtre très ancienne avait perdu en étanchéité. Le présentateur a fait l'amalgame entre la marque et le produit. Cela renvoyait une image négative de notre marque. Nous n'étions pas très contents et l'avons signifié » (Sujet 8).* *« L'e-reputation peut faire basculer une marque. La liberté de la presse fait que nous ne pouvons pas maîtriser la parole des journalistes » (Sujet 16).*
Contenu	*« Nous renouvelons très fréquemment le contenu, pour qu'il soit riche, varié, et surtout, qu'il corresponde à la réalité. Nous voulons que les clients puissent s'identifier.* *Nous avons mis en place des KPI mesurables (taux de clic) » (Sujet8).*

a. Les réseaux sociaux

VELUX a parfaitement saisi l'importance croissante des réseaux sociaux, dans notre société hyperconnectée. Consciente de l'opportunité stratégique qu'ils représentent, la marque a su investir massivement dans ces canaux afin de renforcer sa visibilité, toucher de nouveaux

publics et moderniser son image. Une démarche qui témoigne de sa volonté d'être en phase avec les usages contemporains et d'exploiter pleinement le potentiel du digital.

En juillet 2021, VELUX a recruté un profil extrêmement disruptif au titre de Directeur Europe des relations publics, de l'influence, des réseaux sociaux, des partenariats et des évènements. Cette personne est dotée d'une grande expérience dans le secteur du luxe et de la presse. Arrivé des Etats Unis, cet expert est venu bousculer les codes de l'entreprise en travaillant de concert avec les équipes marketing et en axant l'intégralité de sa communication sur le changement des espaces (programme « Transforming Spaces »).

- **Instagram : un réseau qui porte la volonté de VELUX de rajeunir ses cibles.**

Avec une communauté de 14,2k abonnés sur Instagram, VELUX s'inscrit pleinement dans une dynamique de communication en phase avec les codes des réseaux sociaux. La marque propose des contenus photos et vidéos variés, qui alternent entre humour (à travers des formats populaires comme les vidéos POV telles que "quand le boss est en réunion" ou "0 problème"), approche artistique, comme avec les danseurs de ballet devant la tour Eiffel, ou encore dimension sociétale, via des détournements créatifs des tendances comme les "starter packs". Nous notons un ton plus sérieux avec la campagne « *Tout n'est pas si rose* » pour porter Octobre Rose. Une stratégie qui s'éloigne du discours produit classique pour embrasser une narration plus humaine, créative et connectée aux attentes des utilisateurs. Le mot "transformation" revient par ailleurs fréquemment, traduisant une volonté claire de renouveler l'image de la marque et de toucher un public plus jeune et engagé (Annexe 94).

- **Facebook, un canal historique et plus inspirationnel pour une cible d'âge médians.**

Sur Facebook, VELUX anime une communauté bien plus large, avec près de 922k abonnés. Ici, la communication se veut plus sérieuse, informative et centrée sur les produits. On y retrouve des contenus mettant en avant les solutions VELUX, des inspirations déco, des conseils pratiques ou encore des tendances en aménagement intérieur. La tonalité est plus posée, s'adressant à un public plus âgé, souvent en phase de projet concret, comme la rénovation ou la construction. Ce positionnement complémentaire permet à la marque de

répondre finement aux attentes spécifiques de chaque plateforme, en adaptant son message sans perdre la cohérence globale.

❖ **Linkedin et Twitter : une information maîtrisée et un contenu plus professionnel**

Sur LinkedIn, VELUX s'adresse à une audience plus professionnelle, via une page mondiale qui rassemble 174 000 abonnés. La communication y est principalement en anglais, ce qui limite son accessibilité au grand public francophone, mais cible efficacement un lectorat plus spécifique : partenaires, collaborateurs, experts du secteur ou encore institutions. Les contenus publiés adoptent un ton institutionnel, axé sur la stratégie globale du groupe, ses engagements sociétaux — comme la transition bas carbone —, les partenariats stratégiques, les actions des fondations ou encore les avancées en R&D. Une ligne éditoriale qui renforce l'image d'un acteur engagé, innovant et influent à l'échelle internationale.

Sur Twitter, la communication est plus institutionnelle et informative, mettant en avant les produits, les engagements en matière de développement durable et les actualités de l'entreprise. Cette approche vise un public professionnel et des partenaires intéressés par les initiatives de VELUX en France.

En synthèse, nous retenons que VELUX a su adapter sa stratégie de communication en fonction des plateformes sur lesquelles l'entreprise publie. En adoptant les codes de chacune des plateformes, elle diffuse un contenu cohérent et accentuant sa notoriété, tout en tenant compte des différentes cibles. La marque souhaite rester tendance et ancrer dans l'esprit de tous les consommateurs (actuels ou en devenir pour les publics plus jeunes).

VELUX accorde une attention particulière à la modération de ses réseaux sociaux, afin de préserver une image de marque positive et cohérente avec ses valeurs. Des modérateurs veillent activement à la qualité des échanges et à la tonalité des commentaires. Dans la mesure du possible, l'entreprise s'efforce également de répondre aux remarques, questions ou critiques publiées par les internautes. Cette approche traduit une volonté d'écoute, de transparence et de dialogue avec sa communauté, renforçant ainsi la relation de confiance avec ses différents publics. Par exemple, nous pouvons citer les avis Google qui occupent aujourd'hui une place centrale dans la perception qu'ont les consommateurs d'une marque.

Ils agissent en indicateur de satisfaction et de confiance. Ils influencent directement la réputation en ligne et les décisions d'achat. Pour une entreprise comme VELUX, dont la position domine, ils représentent une vitrine accessible, où chaque retour d'expérience contribue à renforcer – ou le cas échéant questionner voir à nuire – la confiance du public.

À travers une présence maîtrisée sur plusieurs plateformes sociales, une modération active de ses contenus, une écoute attentive des retours clients, et une attention portée aux avis Google (Annexe 95), VELUX démontre une gestion rigoureuse et proactive de son e-réputation. Loin de se limiter à la diffusion de messages institutionnels, l'entreprise adopte une posture ouverte, conversationnelle et adaptée à chaque canal. Cette stratégie permet non seulement de valoriser ses engagements et ses produits, mais aussi de construire une relation durable et de confiance avec ses différentes communautés en ligne. Nous pouvons ainsi conclure sur un management efficace de son e-réputation sur les réseaux sociaux.

b. <u>Des évènements disruptifs organisés par la nouvelle équipe</u>

L'entreprise s'adapte aux tendances et aux canaux émergents. L'entreprise investit les canaux digitaux grand public, comme « Instagram », en adressant des communications plus larges. Dans sa volonté d'opérer une transformation de l'univers de référence, en sortant de l'univers du bâti pour être perçu comme un élément de décoration et s'inscrire dans ce nouvel univers de la décoration, VELUX introduit des éléments plus orientés « maison et bien être ». Deux expériences originales ont été mises en œuvre au troisième quadrimestre 2023. L'entreprise était partenaire principale de la Paris design Week (Annexe 96). Cette référence à l'objet permet de mettre en évidence le fait que VELUX souhaite changer d'univers. Ensuite, l'entreprise s'est associée avec des marques de l'univers de la maison comme Smeg, La Redoute Maison, pour mettre en place une maison éphémère à la gare St Lazare (Annexe 97). Cette maison éphémère a été l'occasion pour l'entreprise de communiquer sur son nouvel ancrage « Maison ». De nombreuses manifestations y ont été organisées permettant de recevoir particuliers, mais également architectes, constructeurs ou promoteurs. L'entreprise n'était pas à son premier essai en la matière. En 2015, l'entreprise avait déjà mené une

expérience similaire, en proposant à des clients et à des collaborateurs de dormir dans ce que VELUX qualifiait de « Chambre de rêve ». Il s'agissait en réalité d'une nuit dans un bus dont la toiture est vitrée (Annexe 98).

Pour accompagner cette volonté de changer de positionnement d'univers, l'entreprise s'entoure de nouvelles compétences. En 2021, VELUX crée un département « relation management » et intègre des *« public relation & influence manager », « CXU manager »* ou encore « *Senior Média Planner et Performance Manager* », « S*ocial Media Specialist* », « *Seo Specialist* », « I*nbound / Journey Manager* », « *Online Sales Specialist* ». Pour gagner en efficacité et mutualiser les ressources, l'organisation s'est par ailleurs en 2021 orientée Région, en regroupant la France, l'Espagne, le Portugal et l'Italie sous l'entité « Europe du Sud » puis les Pays Bas et la Belgique à partir de 2023. Ainsi, en capitalisant sur les expertises de chaque pays, l'organisation est devenue multi régionale.

VELUX lance un important plan média, intitulé « Transforming Spaces » qui sera diffusé sur les médias classiques (télévision, radio) mais également sur les médias digitaux. Cette campagne sera portée par des offres de remboursement, permettant ainsi d'avoir une présence massive et ciblée, notamment sur les émissions de type décoration.

Pour autant, l'air et la lumière ainsi que la notion d'espace demeurent les trois éléments fondamentaux de la communication VELUX, et l'entreprise affiche une volonté de changer progressivement, tout en capitalisant sur ces fondamentaux.

Le service communication a pensé et développé en 2023 un concept, VELUX & Friends (les « amis » sont ici des marques partenaires : Smeg, La redoute et Farrow & Ball). Lors d'une interview du directeur marketing en janvier 2025, nous apprenons que ces partenariats s'inscrivent totalement dans la vision contemporaine de l'entreprise, qui est celle d'être reconnu comme un acteur de l'habitat plus que comme un matériau de l'habitat (retranscription du podcast déjà cité en annexe).

Au titre de ce concept, l'entreprise organise deux évènements marquants, illustrant une nouvelle stratégie qui se veut orientée Habitat. Le premier évènement a lieu en décembre 2023, sur le parvis de la gare St Lazare. VELUX y a installé dans le cadre du marché de Noël une

maison éphémère permettant de promouvoir de façon indirecte ses produits. De nombreuses animations presses, prescripteurs, distributeurs y ont eu lieu. Des animations grand public également, comme l'organisation de séance de tatouages (Annexe 99). Le second évènement prend place en juin 2024 dans le cadre de We Love Green. En installant une maison éco-responsable éphémère au cœur de ce festival, VELUX franchit un nouveau cap, que nous pouvons qualifier d'audacieux et de résolument innovant. Cette initiative, à la croisée de l'architecture durable et de l'expérience immersive, s'inscrit parfaitement dans une logique de transformation des espaces, tout en permettant à la marque de toucher un public nouveau, jeune, engagé et sensible aux enjeux environnementaux. Une démarche disruptive qui montre que VELUX ne se contente pas de suivre les tendances, mais participe activement à leur création. « *VELUX SUMMER CAMP se présente comme une oasis de fraîcheur et de convivialité, offrant aux festivaliers un espace de repos et de découverte en plein bois de Vincennes* »[105] (Annexe 100). Ces deux évènements marquent un tournant dans les habitudes de communication de VELUX qui traditionnellement était plutôt classiques.

Nous retrouvons de nombreuses communications autour de ses évènements et si nous n'avons pas pu nous procurer les résultats quantitatifs d'impact, nous avons eu connaissance par la voix du Directeur Général lors d'une prise de parole, d'un résultat qualifié de « succès ».

4. <u>Les centres de formation</u>

Les écoles et centres de formation constituent des parties prenantes importantes pour VELUX, notamment dans la perspective de son développement à long terme. Ces institutions fournissent les compétences et les talents dont l'organisation a besoin pour innover et rester compétitive mais surtout, en formant des installateurs, elles permettent à l'entreprise de maintenir un savoir-faire. En collaborant avec les établissements éducatifs, VELUX peut non seulement influencer la formation des futures générations de professionnels, mais aussi bénéficier de programmes sur mesure pour répondre à ses besoins spécifiques. De plus, les

[105] https://www.velux.fr/campagne/velux-summer-camp/les-engagements-du-groupe

partenariats avec les écoles et centres de formation permettent de renforcer la marque employeur et de créer des opportunités de recrutement, tout en favorisant l'évolution des compétences des employés déjà en poste. Ces acteurs participent donc activement à la création d'un environnement propice au développement des ressources humaines de l'organisation.

Dans cette optique, VELUX œuvre pour la création d'un CAP poseur de fenêtres de toit. Elle a également travaillé avec l'Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) afin de proposer une formation dédiée : « Poser les fenêtres de toit et une couverture en tuiles avec accessoires et abergements industrialisés - Bloc de compétences du titre professionnel Constructeur bois », en 217 heures. Cette formation éligible au Compte Professionnel de Formation est proposée en Bourgogne (Nevers) et en Aquitaine (Boulazac), plusieurs fois par an (Annexe 101)[106].

En manageant la partie pose, l'entreprise s'assure d'avoir à terme un renouvellement de main d'œuvre lui permettant d'installer ses produits. En proposant ces formations et en travaillant les programmes, l'entreprise est en capacité de promouvoir à la fois sa marque mais aussi ses nouvelles solutions. Par conséquent, elle renouvelle les ressources nécessaires à son développement.

Verbatims 27 / Centre de formation

Centre de formation	*« Les centres de formation sont des parties prenantes. Plus nous touchons un artisan jeune à notre marque, plus nous le fidélisons » (Sujet 15).*

5. Les autres

Parmi les autres, nous retenons une partie prenante citée originale : les hackers ou pirates informatiques. Dans un monde de plus en plus numérique, la protection des données est devenue une priorité stratégique pour toute organisation, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. Les données constituent aujourd'hui un actif précieux : elles permettent de

[106] https://www.afpa.fr/formation-certifiante/poser-les-fenetres-de-toit-et-une-couverture-en-tuiles-avec-accessoires-et-abergements-industrialises-bloc-de-competences-du-titre-professionnel-constructeur-bois
Page consultée le 20.10.2024

mieux connaître les clients, d'optimiser les processus, d'innover et de prendre des décisions éclairées. Cependant, cette richesse attire également les convoitises, et les risques liés à la cybercriminalité, aux fuites d'information ou aux erreurs humaines sont bien réels.

VELUX s'entoure de professionnels en informatique mais aussi en juridique dans le cadre de la protection de la data (à des fins d'utilisation par exemple). La crainte de l'entreprise étant d'avoir une fuite de la donnée ou une introduction dans son système paralysant l'activité. L'entreprise a scellé un partenariat avec Microsoft pour bénéficier d'une protection maximale. Au niveau mondial, VELUX a rejoint des groupes de travail organisés par Microsoft sur les sujets de la protection informatique, ce qui lui permet d'être le mieux informé possible et par conséquent, le mieux protégé. Au-delà de l'aspect protection de la donnée, VELUX est informé des nouveaux outils et des nouveaux services proposés par Microsoft comme celui dédiés au management du portefeuille (Annexe 102).

Verbatims 28 / Autres

Pirate informatique	*« Un piratage informatique viendrait fortement nuire à notre activité. Pour s'en prémunir, nous investissons beaucoup dans les systèmes de protection. Les risques sont énormes. Un client l'a vécu l'an passé, et pendant plusieurs semaines, il n'avait pas de système de comptabilité. Heureusement que nous sommes solides, nous avons pu l'accompagner dans les retards de paiement » (Sujet 5).*
Banque et établissement financiers	*« Les banques et établissements financiers : « Aujourd'hui, les taux sont favorables mais auparavant, nous suivions l'évolution des taux » (Sujet 9).*
Nouveaux entrants potentiels	*« Les nouveaux entrants sont des parties prenantes : nous les cartographions. Généralement, ce sont de petits clusters, il est très rare qu'un nouvel entrant se démarque » (Sujet 12).*

Schémas récapitulatifs faisant lien entre management ambidextre et management des parties prenantes

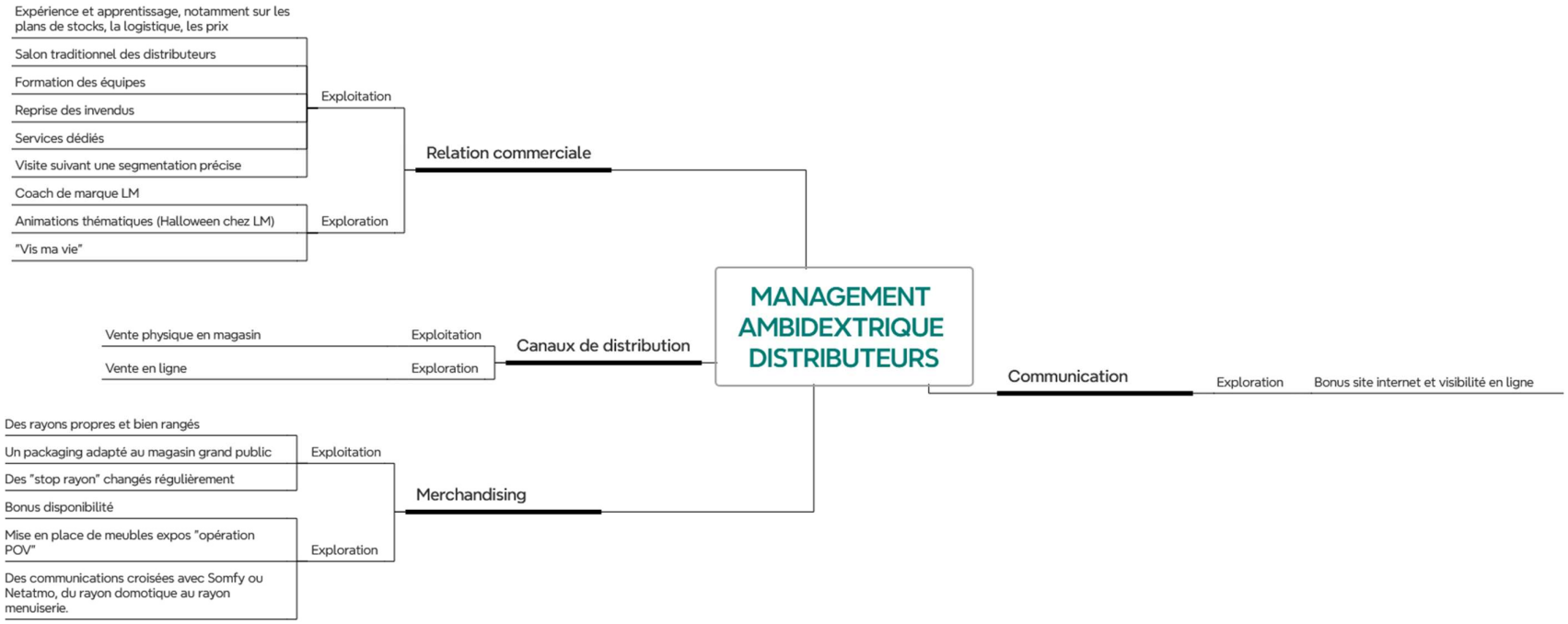


Figure 37 / Management ambidextre des distributeurs

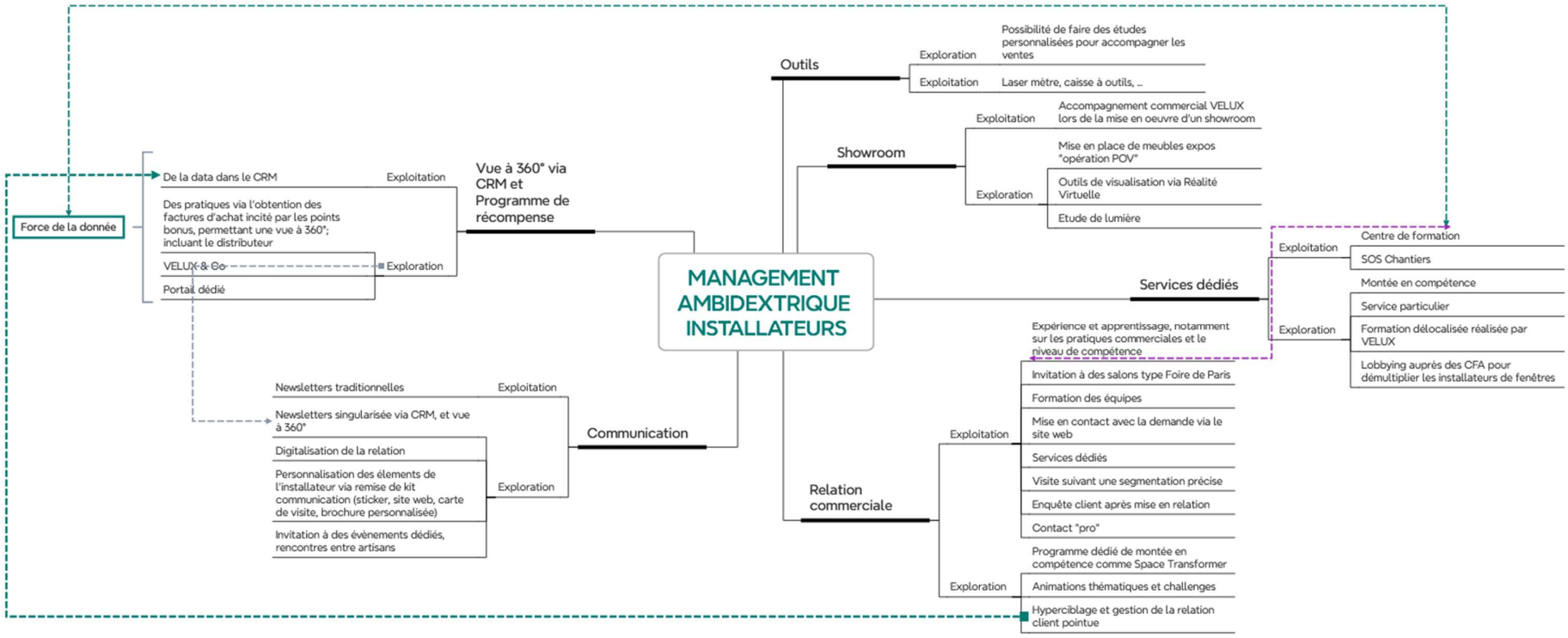


Figure 38 / Management ambidextre des installateurs

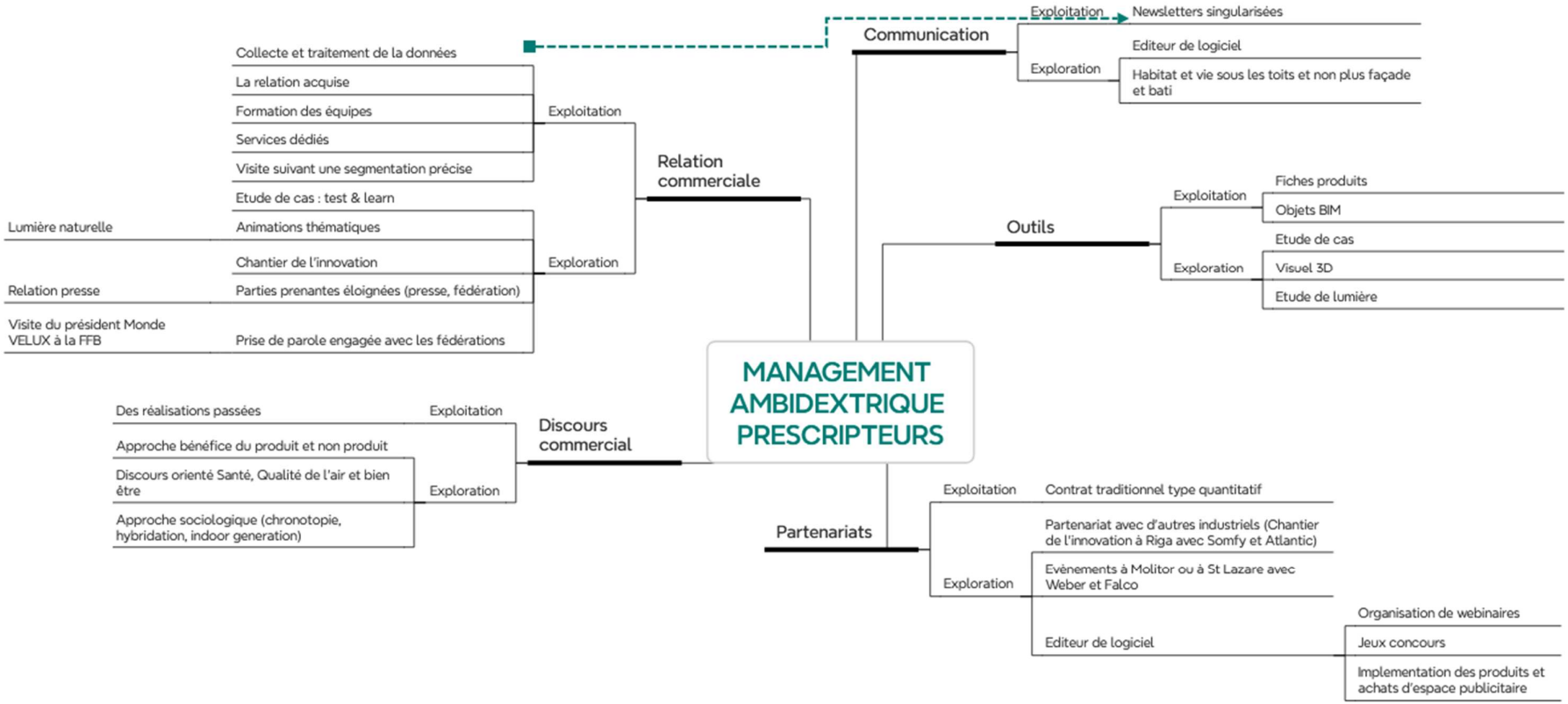


Figure 39 / Management ambidextre des prescripteurs

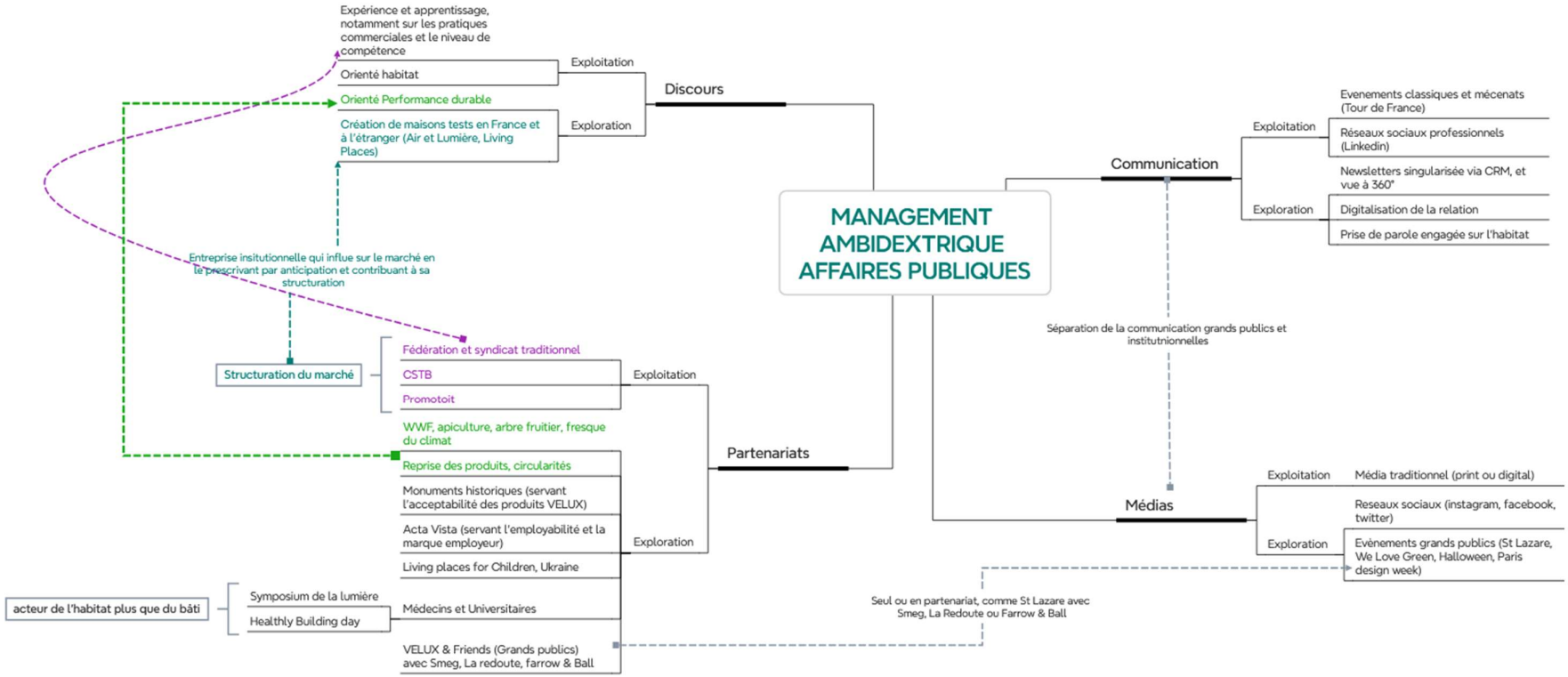


Figure 40 / Management ambidextre des affaires publiques

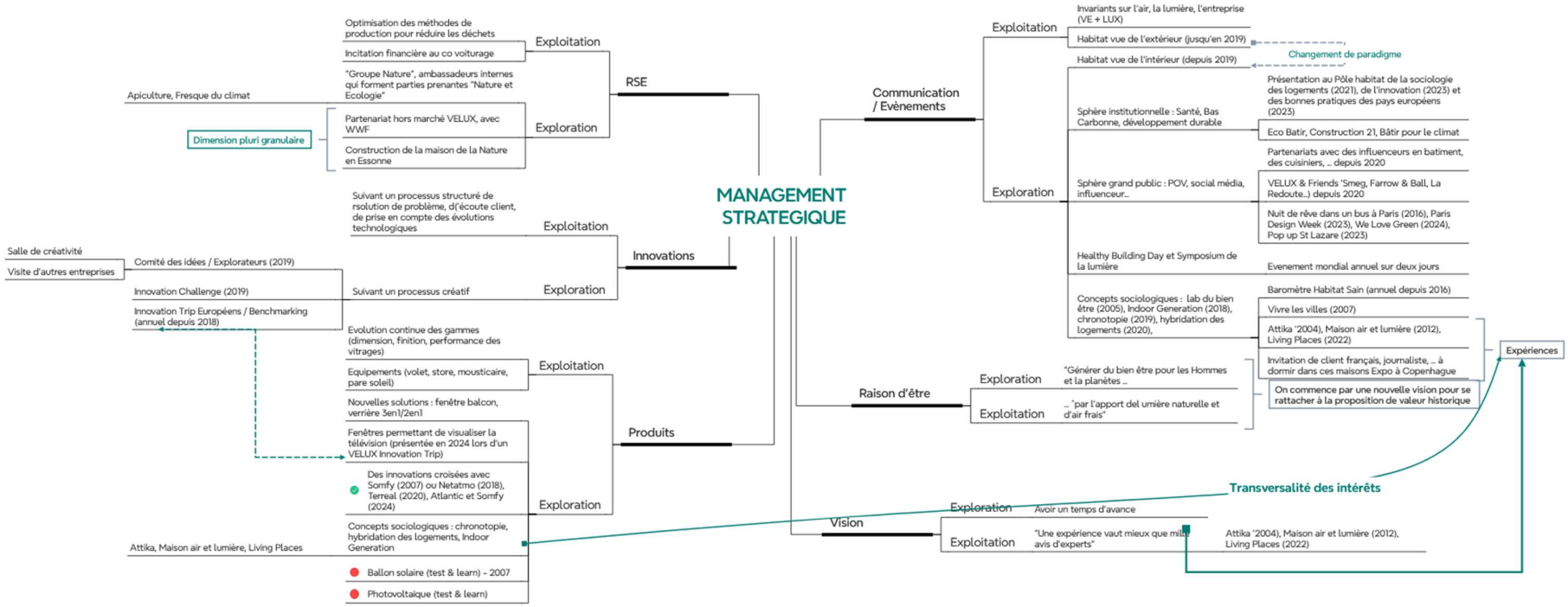


Figure 41 / Management ambidextre de la stratégie

Synthèse des résultats du management des parties prenantes

Dans le cadre de notre analyse, nous constatons que l'entreprise a su identifier de manière précise ses principales parties prenantes, leurs attentes, leurs besoins. Cette identification précise permet à l'entreprise de mettre en place des réponses adaptées aux besoins de chaque partie. Nous avons choisi de les répertorier en quatre grandes sphères. La sphère économique, qui regroupe les distributeurs, les installateurs, les prescripteurs et les particuliers, fait l'objet d'une gestion rigoureuse visant à satisfaire les attentes de performance financière en fournissant des produits et des services dédiés de qualité. La sphère professionnelle, que nous avons subdivisée en deux groupes : interne (incluant les employés, les dirigeants, ainsi que la famille du fondateur et la fondation actionnaire) et externe (incluant les partenaires commerciaux, les fournisseurs et les transporteurs). Une troisième sphère est la sphère publique et institutionnelle. Elle est composée des régulateurs, des fédérations, des autorités publiques et des institutions financières. L'organisation montre sa capacité à se conformer aux exigences réglementaires et à maintenir des relations constructives pour garantir une croissance durable. Enfin, dans la sphère sociale et sociétale, qui comprend les médias, les O.N.G et l'opinion publique, l'entreprise déploie des actions concrètes en matière de responsabilité sociétale (RSE), visant à réduire son impact environnemental et à avoir une influence positive sur la société. Nous retrouvons également les écoles et les centres de formation, ce qui témoigne d'un engagement fort de l'entreprise en matière de développement des compétences, de gestion des talents et de projection vers l'avenir en veillant à ce que l'entreprise puisse disposer de relai d'installation. Cela contribue également à engager vers la voie professionnelle en promettant une activité soutenue, tout en favorisant les politiques de l'emplois.

À travers cette gestion structurée et équilibrée de ses parties prenantes, l'entreprise montre qu'elle s'efforce non seulement de répondre efficacement aux attentes de chacun, mais aussi de renforcer sa pérennité dans une approche globale et responsable.

Nous considérons que la compréhension fine des besoins de chaque partie prenante constitue un levier essentiel pour déployer une stratégie de management ambidextre. En cherchant continuellement à répondre aux attentes établies tout en surprenant positivement les acteurs impliqués par des initiatives innovantes, l'entreprise peut conjuguer exploitation et

exploration. Cette double dynamique renforce la pertinence stratégique de ses actions et sa capacité à créer une valeur durable.

Quatrième Partie

Discussion

Cette quatrièeme partie discute les résultats obtenus au regard des objectifs fixés et des questions de recherche formulées dans cette thèse. Elle vise à interpréter ces résultats, à les mettre en perspective par rapport aux travaux existants et à en dégager les implications théoriques et pratiques. En particulier, cette discussion explore dans quelle mesure les conclusions valident ou nuancent les propositions avancées, tout en soulignant les convergences et divergences avec la littérature scientifique. Enfin, cette analyse critique permet de mettre en lumière les contributions de cette recherche, ainsi que ses limites, tout en ouvrant des pistes pour des études futures.

« *Dans tous les cas, un chercheur pratiquant la recherche qualitative ne doit jamais se contenter d'une seule explication pour analyser les phénomènes qu'il observe, il doit toujours au contraire discuter et tester plusieurs types d'explication* » (Dumez, 2013).

Cette étude longitudinale vise à comprendre à la fois le processus de création d'une marque antonomase et la mise en évidence d'éléments contribuant à sa pérennité, parmi lesquels le management des avantages concurrentiels, le management des parties prenantes ainsi que le management de l'innovation.

Nous allons discuter ces éléments à partir des résultats observés dans l'analyse du cas VELUX, mais avant cela, nous voudrions apporter confirmation de la pérennité de VELUX.

Mignon (2013) rappelait que « *la pérennité de l'organisation est préservée lorsque l'entreprise a su, au cours de son histoire, initier ou faire face à des bouleversements internes et externes et préserver jusqu'à nos jours, l'essentiel de son identité* »[107] (Mignon, 2013).

Cela sous-tend l'idée qu'une organisation pérenne est une organisation vivante (ou en exercice). Au sens de Mignon (2013), nous pouvons affirmer que l'entreprise VELUX est pérenne puisqu'elle répond aux caractéristiques suivantes :

- « vivantes » : l'entreprise est en activité.
- en ayant su maintenir les principales caractéristiques identitaires : spécialiste des entrées d'air et de lumière naturelle par le toit.

Notre problématique générale était la suivante : **Quelles dynamiques de management permettent aux entreprises dont le nom est devenu une antonomase de préserver et de renouveler leurs avantages concurrentiels afin d'assurer leur pérennité ?**

Voici les propositions que nous avions formulées.

P1/ Les organisations dotées de marques antonomases pérennes se distinguent par une innovation disruptive à leur origine, qu'elles ont su inscrire dans une dynamique de management visant à consolider et à faire évoluer leurs avantages concurrentiels.

Sous Proposition 1 : Les organisations en possession de marque antonomase sont nées d'innovation disruptive sur un marché vierge de proposition.

[107] Extrait de l'ouvrage « … », Mignon, 2013, paru aux éditions, p 15.

Sous Proposition 2 : Leur pérennité s'appuie sur une dynamique de management intégrant des dispositifs stratégiques, organisationnels et relationnels, articulés de manière à consolider et renforcer durablement leurs positions concurrentielles.

P2 / Les organisations dotées de marques antonomases pérennes adoptent une dynamique de management ambidextre, conçue pour répondre — et souvent anticiper — les attentes de leurs parties prenantes, conciliant continuité et renouvellement.

Sous Proposition 3 : Ces organisations déploient un management ambidextre qui articule exploitation de leurs atouts historiques et exploration de nouvelles opportunités, assurant un équilibre entre continuité et renouvellement.

Chapitre 7

Les marques antonomases, entre innovation fondatrice et management des avantages concurrentiels

A la lecture de nos résultats, nous avons organisé notre discussion en deux chapitres.

Ce chapitre discutera de la construction d'une marque antonomase, qui nous éclairera sur son « profil ADN » et ses caractéristiques. Puis, nous nous focaliserons sur les avantages concurrentiels en partie issus des bénéfices du pionnier profitant à ces marques issues d'innovation disruptives.

Section 1

Les marques antonomases naissent d'innovations disruptives répondant à un besoin réel sur un territoire vierge

Sous Proposition 1

Les organisations en possession de marque antonomase sont nées d'innovation disruptive sur un marché vierge de proposition.

« VELUX n'a pas seulement créé un produit : elle a initié un processus de transformation des pratiques d'habitat, en entraînant avec elle tout un réseau d'acteurs satellites (artisans, architectes, distributeurs), consolidant ainsi sa position de leader ».

1. Une solution nouvelle qui favorise le développement de nouveaux usages

(Utterback, 1994 ; Christensen et Raynor, 1999 ; Millier, 2003; Kim et Mauborgne, 2005 ; Martin, 2010 ; Adami, 2014 ; Heillbrunn, 2017)

Selon Utterback (1994), une innovation radicale crée un nouveau marché en répondant à une demande non exprimée. Elle n'est pas radicale en comparaison avec l'existant, mais en ce qu'elle invente une nouvelle réalité. Dans le cas de VELUX, la mise en place de fenêtres de toit sous combles a permis de créer le marché de l'espace à vivre sous les toits, autrefois non (ou mal) exploités. Cette innovation est disruptive au sens de Christensen et Raynor (1999), puisqu'elle s'inscrit dans le cadre d'un nouvel usage (le fenêtre existe mais elle n'est pas destinée à être appliquée sur un toit). Selon ces auteurs, elle modifie le design dominant des produits existants. Le marché de l'habitat sous combles s'est ainsi construit en France conjointement avec l'arrivée de la fenêtre de toit, qui en a facilité la création et le développement (Millier, 2003).

Nous constatons que l'entreprise VELUX s'est fortement développée en proposant une famille de produits nouveaux sur un territoire vide d'offre : la fenêtre de toit. En apportant ses solutions au marché, l'entreprise a couvert un besoin non exprimé sur un territoire existant

(les combles). Au sens de Kim et Mauborgne (2005), nous pouvons considérer que VELUX n'a pas créé à elle seule un océan bleu, mais qu'elle a largement contribué à en faire émerger un : celui de l'aménagement des combles, favorisant parallèlement le développement de ses ventes. En effet, VELUX n'intervient pas directement dans l'aménagement des combles ni dans la pose des produits. Néanmoins, l'entreprise joue un rôle de catalyseur dans la structuration de ces nouveaux marchés, à commencer par l'univers de l'aménagement des combles et ses filières satellites (entreprises spécialisées, formations, etc.). Le marché de l'aménagement des combles s'est considérablement développé, entraînant avec lui la croissance des ventes de fenêtres de toit. Le fait d'être pionnier sur ce marché a octroyé à l'entreprise un avantage concurrentiel indéniable.

2. Une solution sans vocable associé

(Santos et Eisenhardt, 2009 ; Martin, 2010 ; Adami, 2014 ; Heillbrunn, 2017)

Nos observations confirment les mécanismes décrits dans la littérature sur la lexicalisation des marques antonomases. Comme l'indique Martin (2010), lorsqu'un produit ou une solution nouvelle arrive sur un marché sans désignation lexicale préexistante, ce sont les utilisateurs qui imposent progressivement le nom de la marque comme référence générique. Dans le cas de VELUX, cette dynamique s'est pleinement vérifiée : l'absence de terme pour désigner les fenêtres de toit a conduit les consommateurs à employer le nom de la marque comme substantif générique. L'organisation s'est imposée comme la référence de son marché. Comme il n'existait aucun terme pour désigner le produit fenêtre de toit, les consommateurs ont généralisé l'emploi du nom « VELUX » pour désigner les produits « fenêtres de toit ».

Cette appellation a été renforcée par le fait que l'entreprise était monoproduit et ne commercialisait que des fenêtres de toit au moment de son lancement. Ce phénomène illustre également la thèse de Heilbrunn (2017), selon laquelle les marques antonomases entretiennent un lien intrinsèque avec leur univers d'appartenance, rendant difficile leur dissociation dans les usages langagiers. L'étude de terrain menée autour de VELUX montre que cette assimilation est renforcée par plusieurs facteurs spécifiques : ***la simplicité phonétique de la marque*** (deux syllabes facilement mémorisables et une prononciation

compréhensible dans toutes les langues), ***la visibilité de la marque sur les produits***. Une habitude langagière s'est installée entraînant l'usage du nom VELUX pour désigner une fenêtre de toit.

Les linguistes sont en charge de créer du vocabulaire pour désigner les différents produits nouveaux quand certaines marques deviennent entre temps des antonomases. C'est le cas de la « fenêtre de toit ». Par simplification verbale, le nom de l'organisation l'emporte sur le nom de l'objet. Les objets se sont imposés comme les ***références*** sur le ou les marchés où ils sont représentés (Santos et Eisenhardt, 2009), ***inspirant confiance et réassurance*** aux consommateurs (Adami, 2014). Ces marques sont particulièrement associées à leur marché, comme le précise Heilbrunn (2017). L'effet de primauté nous rappelle, en psychologie cognitive, l'ancrage des premiers éléments d'une séquence (dans notre cas, la marque) dans l'esprit des consommateurs (Adami, 2014 ; Santos et Eisenhardt, 2009).

Nos résultats apportent toutefois une contribution supplémentaire à la littérature existante en nuançant la portée des mécanismes de dérivation polysémique. En effet, contrairement aux marques Karcher® ou Scotch® citées dans les travaux de Martin (2010), VELUX® ne fait pas l'objet d'une déclinaison verbale dans le langage courant. L'usage de l'expression « veluxer » pour désigner l'action d'installer une fenêtre de toit ne s'est pas imposé, ce qui confirme l'idée que toutes les antonomases n'ont pas vocation à évoluer vers une autre forme verbale que le nom de marque.

Cette distinction renforce la typologie proposée par Martin (2010), en soulignant que la capacité d'une marque à se dériver en verbe dépend étroitement de la nature de l'action associée au produit et de son usage dans le langage quotidien. Ainsi, si l'acte de « nettoyer » ou de « coller » correspond à des actions simples et reproductibles dans divers contextes, l'installation d'une fenêtre de toit reste une opération technique et peu fréquente pour les consommateurs, limitant *de facto* la dérivation verbale.

3. Les produits faisant de la marque une « antonomases » répondent à un besoin réel et volumique

(Tarde, 1890 ; Lucidarme, 2013 ; Heillbrunn, 2017)

Le caractère volumique du besoin de mètres carrés pendant la guerre et l'après-guerre, rencontré dans le marché du bâtiment après-guerre a amplifié cette dynamique. La forte densité de la demande liée à des besoins massifs de reconstruction, a favorisé une adoption rapide et généralisée du produit. Ce contexte spécifique a donc renforcé la capacité de la marque VELUX à s'imposer comme référent lexical, au-delà du simple effet de primauté décrit en psychologie cognitive (Adami, 2014, Santos et Eisenhardt, 2019).

Ainsi, si la littérature met en avant la capacité des marques à s'assimiler à leur univers par récurrence d'usage (Heillbrunn, 2017), notre étude souligne que cette assimilation est particulièrement puissante lorsque le produit adressé répond à un besoin volumique simple, évident et non couvert.

Nous pouvons affirmer que les produits proposés répondent à un besoin réel et volumique (sur le marché du bâtiment pour les fenêtres de toit). L'idée de la fenêtre de toit est assez simple (Lucidarme, 2013). Le produit est utile (Tarde, 1890). Les fenêtres verticales existent, elles apportent air et lumière. Aucune solution n'avait été imaginée sur un toit, mais l'idée d'un système d'ouverture dans une pièce est déjà existante. Concevoir une fenêtre adaptée aux toits en pente peut sembler simple et évidente. Le marché est extrêmement dense et vierge de solutions. Le produit fenêtre de toit peut être mis en œuvre de façon rapide. Lucidarme (2013) évoquait que les innovations de rupture naissent souvent d'idées simples, partagées et rapides à mettre en œuvre, ce que nous constatons dans l'étude du cas VELUX.

En synthèse, nous affirmons que la marque antonomase VELUX s'est créée en répondant aux conditions suivantes : innovation disprutive + besoin réel et volumique + absence de vocable. Nous pourrions ajouter les conditions : produits simples et utiles (utile s'apparentant à besoin réel).

4. Les innovations naissent d'un problème

(Tarde, 1890 ; Dosi, 1982 ; Lucidarme, 2013)

Comme l'a montré notre étude, la naissance de la fenêtre de toit VELUX est intimement liée à un problème d'espace habitable. Dans les années 1940, la pénurie de mètres carrés exploitables au Danemark, puis en Europe lors de la reconstruction d'après-guerre, a généré une forte pression pour trouver des solutions d'optimisation de l'existant. Ce problème a conduit à l'exploitation des combles existants pour loger les populations et par conséquent, a favorisé le développement des fenêtres de toit permettant d'apporter de la lumière tout en ventilant (air et lumière sont deux fondamentaux d'une pièce à vivre). L'exploitation des combles, jusqu'alors reléguée à des fonctions utilitaires, s'est alors imposée comme une nécessité fonctionnelle et économique.

Ce contexte illustre la vision de Dosi (1982), pour qui l'innovation est avant tout un processus de résolution de problèmes, conditionné par des contraintes structurelles et des opportunités d'application. La fenêtre de toit VELUX répond à un problème simple mais crucial : apporter de la lumière et de l'air dans des espaces sous-exploités, participant ainsi à une redéfinition des usages de l'habitat.

Dans cette logique, Lucidarme (2013) évoque que les innovations de rupture naissent souvent de problématiques concrètes, d'idées simples et rapidement transposables. Le cas VELUX en est une parfaite illustration : il ne s'agissait pas de réinventer la fenêtre en soi, mais d'adapter un principe existant à une configuration inexplorée (le toit en pente). Cette vision pragmatique de l'innovation a permis à VELUX de transformer un problème de société (manque d'espace) en opportunité de marché : celle d'habiter autrement.

L'évolution de la fenêtre de toit VELUX par l'ajout d'une barre de manœuvre constitue un exemple d'innovation issue de la sérendipité, telle que définie par Bellanger (2005) et reprise par Tellier (2022). L'observation fortuite d'un incident automobile (ouverture d'un capot pour évacuer la fumée) a inspiré la conception d'un système d'ouverture facilitée pour les fenêtres en cas d'incendie (Annexe 103).

Cet exemple illustre la capacité d'une organisation à transposer une solution d'un domaine à un autre, rejoignant la définition de l'innovation selon Swiners (2005) : une application dans un contexte différent de celui où l'idée est née. A l'image du Post-it ou de la pénicilline, la barre de manœuvre de VELUX est née d'un hasard interprété et réinvesti dans un domaine connexe, générant ainsi de la valeur par transfert d'usage.

Ces deux cas (la création de la fenêtre de toit, puis l'ajout de la barre de manœuvre) montrent que l'innovation chez VELUX suit une logique continue, rythmée par la résolution de problèmes successifs. Cette capacité à exploiter des contraintes (manque d'espace, sécurité incendie) tout en élargissant les usages illustre la plasticité de l'innovation au sein d'un écosystème en construction.

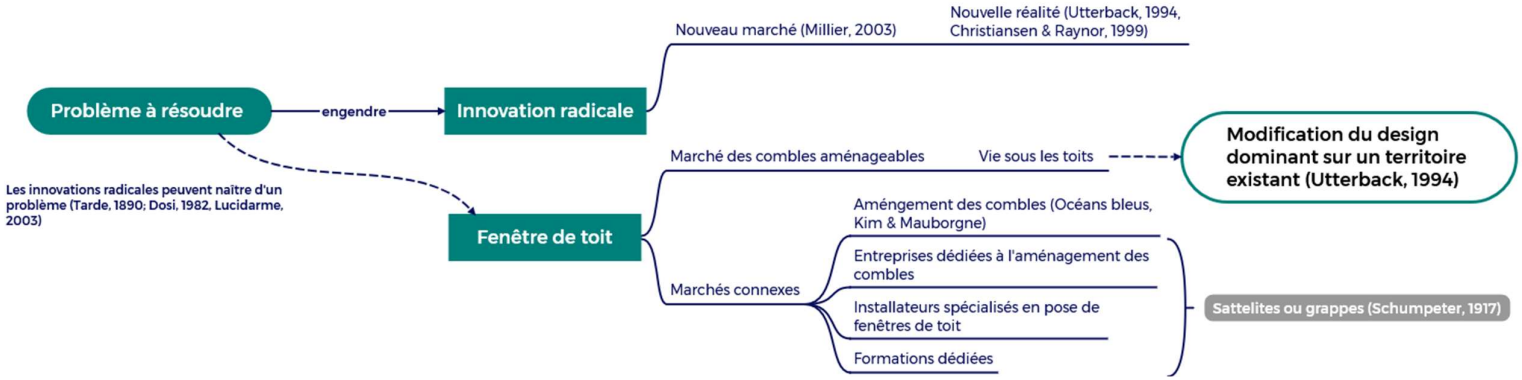


Figure 42 / Les fenêtres de toit sont nées d'une innovation disruptive sur un territoire vierge de proposition, engendrant la création de nouveaux marchés et de nouvelles opportunités.



Figure 43 / Introduction d'une solution nouvelle sur un marché nouveau ou existant favorisant l'antonomasie du nom de l'organisation.

En synthèse

En réponse à une pénurie de mètres carrés habitables au Danemark dans les années 1940, puis plus largement en Europe après-guerre, l'entreprise VELUX a proposé une innovation radicale : la fenêtre de toit. En introduisant ce produit sur un marché vierge de toute offre comparable, VELUX a répondu à un besoin réel, volumique et latent, catalysant ainsi l'émergence de nouveaux usages de l'habitat, notamment sous toiture (Dosi, 1982 ; Tarde, 1890 ; Lucidarme, 2013). Selon Utterback (1994), une innovation radicale crée un nouveau marché en révélant une demande jusqu'alors invisible : tel fut le cas de la fenêtre de toit, qui a modifié le design dominant de l'époque et permis l'essor d'un nouveau segment du marché de l'habitat (Christensen & Raynor, 2003 ; Millier, 2003).

VELUX a ainsi construit un marché inexistant en France, sans aménager directement les combles, mais en agissant comme un catalyseur d'océans bleus (Kim & Mauborgne, 2005). L'entreprise s'est imposée comme la référence cognitive de ce nouvel espace de marché, illustrant la capacité d'une marque pionnière à structurer un secteur (Santos & Eisenhardt, 2009), à inspirer confiance (Adami, 2014) et à s'y associer durablement (Heilbrunn, 2017). Ce positionnement a été renforcé par l'effet de primauté en psychologie cognitive, qui ancre profondément les premières perceptions dans l'esprit des consommateurs (Adami, 2014 ; Santos & Eisenhardt, 2009).

En l'absence de vocable spécifique au moment du lancement, le nom VELUX est rapidement devenu une antonomase, désignant par métonymie le produit lui-même – la fenêtre de toit – (Martin, 2010). Cet ancrage linguistique et cognitif s'est trouvé consolidé par plusieurs facteurs : une offre monoproduit initialement, un nom court, simple à prononcer, universel à l'international, apposé directement sur le produit. Ce phénomène est également renforcé par les caractéristiques de l'innovation – volume, besoin, utilité, simplicité – qui favorisent sa diffusion (Tarde, 1890 ; Lucidarme, 2013).

Enfin, l'introduction de la barre de manœuvre emblématique de VELUX, née de l'observation d'un incident automobile, illustre un cas de sérendipité (Bellanger, 2005 ; Tellier, 2022), où une solution innovante émerge fortuitement en réponse à un problème identifié. Cela démontre comment, au-delà d'une vision stratégique claire, l'innovation peut aussi se nourrir d'opportunités inattendues saisies avec agilité.

Section 2
Le management stratégique des avantages concurrentiels

Sous Proposition 2 :

Leur pérennité s'appuie sur une dynamique de management intégrant des dispositifs stratégiques, organisationnels et relationnels, articulés de manière à consolider et renforcer durablement leurs positions concurrentielles.

L'entreprise VELUX s'est positionnée comme acteur principal du marché de la menuiserie et des entrées d'air et de lumière par le toit, et ce *ab initio* (VE+LUX).

Elle s'est développée ensuite en adoptant une double posture : à la fois protectionniste et évolutionniste. Protectionniste, en érigeant des remparts sur le marché par la mise en place de barrières à l'entrée efficaces tout en manageant les avantages concurrentiels que l'organisation a très tôt identifié ; puis évolutionniste, en proposant des gammes et des approches innovantes.

Nous retenons comme avantages concurrentiels les éléments suivants : la marque, les économies d'échelle et l'effet d'expérience, les barrières technologiques, les préemptions, les coûts de transfert favorable à VELUX, les bénéfices pionniers.

1. Les bénéfices du pionnier

a. La marque et son management contre le risque de généricisation

(Cova, 2014 ; Lapassouse, 1991 ; Barney, 1991)

La littérature consacrée aux marques antonomases met en évidence un paradoxe stratégique majeur : si la transformation d'une marque en référence générique dans le langage courant traduit une forte reconnaissance et un capital symbolique élevé, elle expose également l'entreprise à un risque de perte de distinctivité, synonyme de vulnérabilité juridique et économique (Cova, 2014 ; Lapassouse, 1991). Ce phénomène, qualifié de « généricisation », conduit à la banalisation de la marque et peut aboutir à sa déchéance juridique (article L714-5 du Code de la propriété intellectuelle). Dans ce contexte, les

mécanismes de protection de la marque deviennent un levier crucial pour maintenir l'identité propre de l'organisation.

L'étude du cas VELUX met en évidence une stratégie de protection multifacette, articulée autour de six axes principaux. Parmi ces axes, nous pouvons citer la mise en place d'actions de propriété intellectuelle et technologique (la mise en place de barrières juridique, la protection de la marque à l'INPI, les dépôts de brevet), la mise en place de mesures pédagogiques en interne comme en externe (auprès des parties prenantes, sensibilisation à la marque, correction verbale), la mise en place d'une veille (pouvant engendrer des actions pédagogiques ou de correction), la mise en place d'éléments de communication forts (mise en place d'une charte graphique précise, la distinction entre la communication « grand public » et la communication institutionnelle, la construction d'une identité de marque), la mise en place d'actions de correction et de défense dans le cas où les marques seraient banalisées.

La marque se présente comme le premier avantage concurrentiel de l'entreprise. Nous avons pu aisément constater que l'organisation a conscience de l'importance de protéger la marque VELUX®, puisque faisant partie intégrante de son capital immatériel. La marque est un caractère propre à l'organisation, ce en quoi elle se positionne comme inimitable au sens de Barney (1991), d'autant plus qu'elle est associée à une image forte, lui conférant une valeur importante. L'entreprise a conscience que des acteurs risqueraient de généricier sa marque. La littérature nous enseignait que les consommateurs, les concurrents, les dictionnaires, les médias, les distributeurs, les installateurs ou les revendeurs sont des acteurs à risque (Lapassouse, 1991 ; Cova, 2014). L'étude du cas VELUX met en évidence d'autres acteurs que nous avons catalogué suivant différentes sphères. En plus des acteurs précités, nous avons identifié les influenceurs et les créateurs de contenu, les grands-publics (consommateurs ou non de la marque), les organismes de formation professionnelles, les pouvoirs publics, le législateur et finalement, toutes parties prenantes concernées ou non par l'usage du produit.

L'entreprise communique régulièrement sur leur marque. L'organisation distingue la communication dite « grand public » de la communication institutionnelle.

Nous pouvons affirmer qu'au vue de la stratégie mise en œuvre, l'entreprise manage convenablement cet avantage concurrentiel et ne risque pas la dégénérescence de sa marque à court terme, même si la marque VELUX est ancrée dans l'esprit du quidam comme étant associée à l'objet fenêtre de toit.

b. Les économies d'échelle et l'effet d'expérience

(Lieberman et Montgomery, 1988 ; Durand et al, 2019)

L'entreprise VELUX est en position dominante sur son marché. Sa part de marché est estimée à 94% sur le marché français après soixante années d'activité (rappelons que le volume de fenêtre de toit vendue en France est approximativement de 700 000 unités par an, sur la période 2018-2024). Ainsi, ses volumes de production lui permettent de réaliser d'importantes économies d'échelle, réduisant ses coûts de production et lui permettant de proposer une fenêtre de toit à un tarif marché défini par l'organisation elle-même. Cette position de dominance sur le marché, établie dans la durée et cumulé avec un management actif des barrières à l'entrée, a permis à l'entreprise de cumuler des bénéfices confortables, réinvestis à la fois en recherche et développement et en développement commercial permettant de nourrir les barrières à l'entrée et la préemption des différents éléments : savoir (par l'investissement en formation des installateurs), esprit (par une communication massive et continue), linéaire (soutenu par une demande constante). Comme les barrières sont nombreuses et maîtrisées, les rentes sont importantes et la rentabilité élevée (Durand et al, 2019).

Ces économies sont une barrière importante. Un nouvel entrant serait contraint d'investir massivement pour pénétrer le marché en acceptant en contrepartie de n'obtenir (dans un premier temps tout du moins) un volume réduit, avec des coûts unitaires de production importants. Cela engendrerait des marges potentiellement faibles et cela sans garantie de succès à court, moyen ou long terme. En parallèle, nous pouvons également citer la capacité de riposte de l'entreprise VELUX, à la vue de ses capacités financières. Elle est en mesure d'améliorer ses partenariats commerciaux, de communiquer massivement sur tous les canaux, de travailler sa segmentation très en profondeur. L'entreprise est attentive à n'effectuer aucun abus de position dominante, néanmoins, la simple crainte de la riposte que

VELUX pourrait avoir se positionne comme une barrière en elle-même (facteur psychologique).

Il est compliqué pour d'éventuels autres acteurs de pénétrer ce marché d'un point de vue de la rentabilité économique.

Les bénéfices liés à l'effet d'apprentissage (plus de 80 ans d'expertise à une position dominante), lui ont permis d'optimiser ses méthodes, processus tout en réduisant ses coûts bien plus rapidement que ses suiveurs (économie d'échelle). Cela rend l'entrée sur le marché nettement plus coûteuse sur le plan financier (Lieberman et Montgomery, 1988).

c. La mise en place de barrières technologiques, réglementaire et institutionnelles

(Montgomery, 1988 ; Di Maggio, 1988 ; Cottrel et Sick, 2002 ; Maguire, Hardy & Lawrence, 2004; Detrie, 2005 ; Greenwood & Suddaby, 2006 ; Leca, Rüling et Puthod, 2015 ; Gay, 2022)

L'étude de VELUX illustre parfaitement le rôle d'entreprise institutionnelle (Cottrel et Sick, 2002 ; Montgomery, 1988 ; Di Maggio, 1988 ; Greenwood & Suddaby, 2006 ; Maguire, Hardy & Lawrence, 2004), capable de structurer son environnement réglementaire et normatif pour renforcer son avantage concurrentiel. Face à la reproductibilité de certains produits (comme les stores), VELUX a su combiner stratégies de protection technologique (avec près de 1 800 brevets déposés) et de complexification des standards produits (révision des dimensions du clair de jour ou lisibilité des plaques références nécessitant souvent un conseil), rendant plus coûteux et plus complexe l'accès au marché pour les concurrents. Les avantages concurrentiels associés au dépôt de brevet (Cottrel et Sick, 2002 ; Montgomery, 1998) sont accentués par les effets d'apprentissage et l'expérience acquise permettant de capter plus de valeur (Gay, 2022). Cette logique positionne la fenêtre de toit comme un marché de spécialistes, où VELUX bénéficie d'un temps d'avance décisif.

Au-delà de la simple veille concurrentielle, VELUX mène des actions de lobbying institutionnel particulièrement structurées. Sa proximité avec des instances comme la Fédération Française du Bâtiment (FFB) ou le CSTB lui permet d'anticiper et d'influencer les

évolutions réglementaires, en participant activement aux processus de normalisation. Ces relations de long terme, nourries d'échanges formels et informels (comme les déjeuners stratégiques observés), traduisent une capacité à co-construire son marché, en veillant à ce que les normes restent alignées avec ses propres capacités d'innovation.

Cette démarche s'inscrit dans une vision élargie de l'influence, où VELUX agit également sur le terrain social et de formation. Son partenariat avec ACTA VISTA ou encore son implication dans la transmission des métiers du bâtiment renforcent sa légitimité sociale, tout en répondant à ses enjeux sectoriels de filière et d'employabilité. Ces actions, bien qu'indirectes, participent aussi d'une stratégie d'influence institutionnelle, sensibilisant les pouvoirs publics à des problématiques structurantes. Cet exemple reflète l'idée avancée par Crifo et Forget (2014) et Porter et Kramer (2006), qu'en étant pro actives aux besoins sociétaux, les organisations évitent les règlements imposés et rigides qui pourraient être plus coûteux et qui limiteraient la flexibilité stratégique, d'autant que les ONG tendent à devenir des parties prenantes à part entière. Il devient donc intéressant d'associer les actions de l'entreprise, les organisations et les collaborateurs (Detrie, 2005).

En se positionnant comme facilitateur des transformations sectorielles, VELUX devient ainsi un acteur incontournable des dialogues professionnels. Sa participation active à des organisations de filière (FFACB, CAPEB, Pôle Habitat FFB…) lui offre une part de voix significative, essentielle pour nourrir sa propre stratégie d'innovation, mais aussi pour influencer les orientations collectives de la profession.

Cette co-construction lui permet de développer des dispositifs alignés avec ses capacités, sans contraintes majeures. La légitimité acquise confère à l'organisation une part de voix importante. Elle participe activement à la formation des jeunes, via des partenariats avec des organismes de formation. Ce dernier point renforce la notion de référence métier (Leca, Rüling et Puthod, 2015).

Cette forme de préemption est le fruit d'une construction stratégique. Elle ne peut se révéler efficace que dans un cas de pérennisation d'une relation de confiance et d'une perception d'ultra légitimité de l'entreprise. En somme, VELUX illustre la manière dont une entreprise peut gérer son avantage concurrentiel non seulement par la protection de ses actifs

technologiques, mais également par la maîtrise des dynamiques institutionnelles de son environnement. Par ses actions de lobbying, ses contributions à la formation, et la structuration des normes, VELUX agit en véritable co-constructeur de marché, consolidant ainsi sa position de leader et pérennisant son rôle d'entreprise de référence.

En synthèse, VELUX protège ses avantages concurrentiels par la sécurisation de ses actifs stratégiques (tels que les brevets) et par la co-construction de son environnement réglementaire, renforçant ainsi sa position de spécialiste et d'acteur institutionnel. En cultivant des relations étroites avec les organismes, en influençant les normes et en participant à la formation des jeunes, l'entreprise consolide sa légitimité et anticipe les évolutions du marché à son avantage.

d. Les préemptions comme facteurs stratégiques majeurs.

(Coase, 1937 ; Kahneman et Tversky, 1974 ; Porter, 1981 ; Lieberman & Montgomery, 1988 ; Judges et Cable, 1997 ; Saks et Ashford, 1997 ; Cable et Derue, 2002 ; Santos & Eisenhardt, 2009 ; Park et al, 2010 ; Adami, 2014; Lievens et Highouse 2003 ; DiMaggio, 1988 ; Greenwood & Suddaby, 2006)

Au cours de notre étude, nous avons pu relever un nombre important d'éléments préemptés. Nous pouvons citer les ressources, les réseaux d'installateurs, les talents, les linéaires.

❖ ***La préemption des ressources : une intégration verticale stratégique***

L'entreprise VELUX a rapidement mis en place une stratégie d'intégration verticale amont, sur une partie de ses matières. Pour maîtriser la fourniture d'un bois de qualité, VELUX a très tôt investi dans des forêts dans les Landes comme en Scandinavie. Cette intégration permet à l'entreprise de maîtriser sa chaîne d'approvisionnement tout en maîtrisant les coûts matières. En parallèle, elle communique sur la reforestation, nécessaire au maintien de la ressource primaire. Néanmoins, cette communication prête à confusion à première lecture, il pourrait s'agir d'une action RSE tandis qu'il s'agit en réalité d'une action de création de matière. VELUX sécurise ainsi sa chaîne de valeur tout en réduisant les coûts de transaction (Coase, 1937 ; théorie des coûts de transaction de Williamson dans les années 1970, Porter, 1981).

- ***La préemption des compétences : vers une intégration aval du savoir-faire des installateurs***

VELUX a rapidement saisi l'importance stratégique de mieux manager son réseau d'installateurs. L'entreprise a construit une approche structurée, reposant sur l'identification, la qualification et la segmentation fine de ces acteurs en groupes stratégiques. Chaque contact est intégré dans un CRM, véritable colonne vertébrale de la relation installateur, qui permet de piloter des actions ciblées avec une grande précision. Cette base est réévaluée chaque année via des revues de comptes menées par les commerciaux, en lien direct et fréquent avec le terrain, garantissant une connaissance client toujours à jour. Ce dispositif rejoint la logique de préemption des compétences critiques (Lieberman & Montgomery, 1988).

Les installateurs bénéficient ensuite d'outils différenciés selon leur potentiel de développement : cela peut aller de l'incitation à se former (notamment si le SAV détecte des problématiques récurrentes), jusqu'à la mise à disposition de supports d'aide à la vente, voire de leads qualifiés pour les plus performants – sous réserve d'engagements de prescription. Ces actions s'accompagnent d'éléments de visibilité comme les stickers VELUX, qui valorisent les installateurs formés tout en créant un effet d'émulation auprès des autres. Ce dispositif agit comme un levier d'évangélisation du réseau, tout en instaurant une forme de barrière à l'entrée pour les marques concurrentes : un installateur équipé en outils VELUX et identifié comme tel devient naturellement prescripteur de la marque.

En parallèle, les camionnettes logotées et les chantiers marqués VELUX participent à accroître la notoriété de l'entreprise sur le terrain. La remise de leads qualifiés, en particulier, permet de sécuriser du temps d'activité auprès des installateurs les plus stratégiques, tout en valorisant les innovations produit et en entretenant une relation de proximité avec les "contacts pro".

Enfin, le programme VELUX & Co, lancé en 2019, vient renforcer la dynamique en permettant aux installateurs de transformer leurs points en achats. Ce dispositif offre à VELUX une source précieuse d'informations sur les volumes de vente, les circuits d'approvisionnement et les habitudes d'achat. Forte de cette donnée ultra qualifiée,

l'entreprise annonce pour 2025 le lancement d'un plan *d'hypertargeting*, visant à activer des leviers encore plus fins, au service d'un pilotage commercial de précision.

Dans la continuité de l'idée d'intégration verticale des ressources, la préemption des compétences des installateurs peut être considérée comme une forme d'intégration vertical aval partielle des compétences (puisqu'elle ne concerne pas l'intégralité des artisans installateurs). En renforçant ses liens avec les installateurs, VELUX sécurise l'accès au client final, renforce sa position concurrentielle, et crée des barrières à l'entrée pour les marques concurrentes. Le marquage (stickers, visibilité sur les véhicules, etc.) joue ici un rôle de verrouillage symbolique du territoire.

En résumé, la gestion fine du réseau d'installateurs (segmentation, CRM, animation terrain) traduit une forme d'intégration verticale aval partielle. Ce dispositif rejoint la logique de préemption des compétences critiques (Lieberman & Montgomery, 1988), tout en s'inscrivant dans une approche de verrouillage symbolique (stickers, visuels de chantier), qui complexifie l'entrée des concurrents sur ce marché spécifique.

- ***La préemption cognitive avec une marque qui se positionne comme principale barrière***

La marque se pose comme un élément de réassurance. Elle conforte le consommateur dans ses choix, en les simplifiant. Elle agit comme un heuristique de choix au sens de Kahneman et Tversky (1974) tel que nous l'avons exposé dans notre revue de littérature. Park et al (2010) ont également abordé l'attachement à la marque par les consommateurs, notamment pour les marques pionnières qui ont pu développer un attachement émotionnel fort avec leurs consommateurs.

L'entreprise VELUX, pionnière dans le domaine des fenêtres de toit, illustre parfaitement l'application des heuristiques de choix identifiées par Kahneman et Tversky (1974). Ces heuristiques (la disponibilité, la représentativité et l'ancrage) ont joué un rôle clé dans la consolidation de la position dominante de la marque sur son marché.

En étant le premier acteur à industrialiser les fenêtres de toit sur le marché, VELUX a rapidement occupé une place centrale dans l'esprit des consommateurs. Le nom de la marque

est devenu quasiment synonyme de la catégorie de produit, renforçant l'association immédiate entre « fenêtre de toit » et VELUX. Cette disponibilité cognitive offre à la marque une mémorabilité accrue et un avantage concurrentiel durable, car les consommateurs pensent instinctivement à VELUX lorsqu'ils envisagent d'installer ce type de produit.

VELUX, en tant que pionnier, a établi des standards pour l'industrie des fenêtres de toit. En définissant des modèles mentaux liés à la qualité, à la durabilité et à l'innovation, l'entreprise a façonné les attentes des consommateurs vis-à-vis de cette catégorie de produits. Les fenêtres de toit sont perçues, à travers la marque VELUX, comme un produit haut de gamme et fiable, ce qui renforce la crédibilité de l'entreprise face à ses concurrents. VELUX a fixé des références initiales en matière de prix, de qualité et d'innovation technologique. Ces ancrages influencent la manière dont les consommateurs évaluent les autres marques concurrentes. Par exemple, les concurrents sont souvent comparés aux standards fixés par VELUX, tant sur le plan des performances que sur celui des prix, renforçant l'image de leader du marché de la marque. En mobilisant ces heuristiques, VELUX a su non seulement fidéliser ses consommateurs, mais également renforcer son positionnement comme marque de référence. Cette stratégie, qu'elle soit consciente ou non, a permis à VELUX de consolider son avantage concurrentiel dans un environnement de plus en plus compétitif. De plus, la notoriété de la marque, associée à des standards de qualité, encourage la récurrence des achats et le bouche-à-oreille positif.

VELUX illustre de manière exemplaire les mécanismes cognitifs identifiés par Kahneman & Tversky (1974), en mobilisant les heuristiques de disponibilité, représentativité et ancrage. Le nom de la marque, devenu antonomase, simplifie la prise de décision des consommateurs et constitue une barrière à l'entrée psychologique puissante. Cette appropriation mentale renforce également l'effet de primauté (Adami, 2014 ; Santos & Eisenhardt, 2009), où le premier acteur à entrer sur un marché s'ancre durablement dans la mémoire collective. posts préétablis, VELUX continue de dominer son secteur et de se positionner comme une référence incontournable.

❖ ***La préemption des talents au travers d'une marque employeur différenciante***

Selon les travaux réalisés par Mignon (2001), la culture, les valeurs humaines, la fidélité des collaborateurs, sont autant d'axes stratégiques favorisant le maintien des métiers et du savoir-faire. Ces savoir-faire sont indispensables à l'organisation, faisant partie de son capital immatériel. La stabilité des effectifs favorise également la prise en compte de bonnes décisions favorisant à leur tour la pérennité de l'organisation. Ainsi, la place de la gestion des ressources humaines est au cœur de la stratégie visant à pérenniser l'activité de l'organisation. Il convient avant tout à l'organisation d'avoir les compétences nécessaires pour mener à bien son développement. Posséder ces compétences ne suffit pas, il convient de les retenir par le jeu de la fidélisation des collaborateurs.

Les individus sont attirés par les organisations qui présentent des valeurs proches des leurs (Judges et Cable, 1997 ; Lievens et Highouse 2003 ; Saks et Ashford, 1997). En percevant cette compatibilité les individus se définissent en partie comme l'organisation (Cable et Derue, 2002 ; Saks et Ashford, 1997). Les jeunes générations sont sensibles aux valeurs portées par les entreprises. Pour se différencier et attirer de nouveaux talents, les entreprises sont invitées à valoriser leurs atouts (culture, valeurs, avantages, …). Les marques antonomases disposent d'une position sur leur marché particulière, ainsi, bien souvent, d'une singularité qui permet au candidat de se positionner (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015).

Nous percevons dans nos échanges avec les répondants, un sentiment de fierté porté par les collaborateurs. L'entreprise VELUX dispose d'une véritable stratégie en matière de ressource humaine. Elle a mis en place des programmes de communication via des missions d'ambassadeurs de marque (Projet « *Eagle* » visant à faire des collaborateurs de vrais ambassadeurs - Annexe 104). La littérature a démontré l'impact positif de la marque employeur sur les enjeux d'attraction, de fidélisation et de recrutement. Cette stratégie d'*employee advocacy*, transformant le collaborateur en ambassadeur de la marque est largement utilisé par VELUX. Si le projet Eagle s'inscrit dans cette stratégie de développement de la marque employeur par l'usage de la voix des collaborateurs, comme acteurs de la promotion de l'organisation, il y a également les prises de parole de salarié dans le cadre du plan « Welcome to the jungle ».

La littérature nous enseigne également l'importance pour une organisation de garder le pouvoir sur les informations véhiculée, notamment lorsqu'il s'agit d'information à caractère institutionnelle. Ces deux programmes permettent de diffuser l'information de manière maîtrisée sur les réseaux sociaux.

Pour autant, un des cadres collaborateurs nous explique avoir rapidement arrêté d'user des posts préétablis. Il nous confie avoir un sentiment de saturation à l'ouverture des réseaux type Linkedin, générant chez lui un sentiment de « fake ». Un des constats relevés par Berger Remy et Delmas (2020) était de dire que l'ultra-maîtrise d'un discours tendait à en réduire son authenticité, ce qui semble se confirmer par la perception d'un collaborateur dans le cas de l'entreprise VELUX.

Les salariés sont attirés par les organisations ayant su mettre en place une proposition de valeur unique et différenciante (Berthon et al, 2005 ; Lievens, 2007) suffisamment singulière pour différencier l'organisation. Nous constatons aussi le poids de la cooptation au sein des recrutements. Lors d'une cooptation, les collaborateurs véhiculent des messages positifs comme négatifs à l'égard du candidat, qui juge que le discours est plus équilibré et plus fiable (Jacoby et al, 1992 ; Cable et Turban, 2001). Un des managers les plus expérimentés mettait en avant cette cooptation lors de son entrée dans l'entreprise en 2006. Nous constatons souvent également que les collaborateurs embauchés connaissent déjà bien l'entreprise VELUX, puisqu'une des sources de recrutement, au-delà de la cooptation, étant l'écosystème. Ainsi, de nombreux collaborateurs ont travaillé auparavant chez un négoce. Ils connaissent ainsi les codes et les techniques de vente. Le fait de parler entre pairs ou ancien collègue facilite le commerce.

Ce « bouche-à-oreille » est perçu par les candidats potentiels comme une source sûre d'informations réelles et authentiques à l'égard d'une organisation (Van Hoye et al, 2016 ; Korzynski et al 2020). Nous n'avons pas ou peu observé de turnover. Les équipes sont stables et tournent peu.

L'entreprise VELUX est labellisée Great Place to Work. En résumé, les stratégies d'employee advocacy (projet Eagle, Welcome to the Jungle) déployées par VELUX viennent renforcer l'attractivité et la fidélisation des talents. Cette démarche rejoint les travaux de

Mignon (2001) et Berthon et al. (2005), pour qui la valorisation des valeurs et de la culture d'entreprise constitue un levier d'engagement différenciant. Toutefois, notre étude nuance cette vision, en rejoignant les constats de Berger Remy & Delmas (2020) sur le risque de perte d'authenticité d'un discours trop maîtrisé.

- ***La préemption des linéaires et du chaîne de distribution.***

L'entreprise VELUX a des liens commerciaux très indirects et particulièrement intermédiés comme nous l'avons expliqué (distributeur puis, installateur). Les produits sont techniques et nécessitent plus de conseils avant achat. La chaîne est plus complexe également. Ainsi, en adoptant comme VELUX des stratégies dédiées et différentiées en fonction des parties prenantes (habitant, installateur, distributeur, prescripteur), elles viennent nourrir les barrières à l'entrée en s'appuyant sur leur marque forte et la préemption psychologique mise en place et elle-même nourrit par l'antonomasie. Il est à noter tout de même que le produit fenêtre de toit est anxiogène pour un particulier qui cherche à se rassurer (le fait de faire un trou dans le toit n'est pas naturel, il est vecteur de stress). La fenêtre de toit reste visible et l'habitant a une relation tactile avec le produit (ouverture, fermeture, occultation).

Pour satisfaire une des parties prenantes importantes, les installateurs, les entreprises VELUX a mis en place un système d'animation autour d'un club qui permet de valoriser les installateurs, les récompenser et les bonifier. Ces deux clubs permettent également d'avoir un lien direct avec l'installateur et par conséquent, de valoriser la marque et ses avantages comparatifs.

En résumé, en contrôlant étroitement ses circuits de distribution (bonus disponibilité, animation des réseaux d'installateurs), VELUX s'inscrit dans une stratégie de préemption des canaux commerciaux (Lieberman & Montgomery, 1988). Cette approche, fondée sur une gestion différenciée des parties prenantes, vient renforcer les barrières à l'entrée commerciales et institutionnelles, en cohérence avec les apports des **théories institutionnalistes** (DiMaggio, 1988 ; Greenwood & Suddaby, 2006).

Enfin, afin d'avoir la meilleure disponibilité en rayon, l'entreprise a intégré à ses CGV un bonus disponibilité. Ainsi, elle s'assure d'avoir une place en rayon importante. Les

responsables de secteur en charge de suivre les points de vente se déplacent régulièrement voir très régulièrement dans les magasins stratégiques afin de veiller à ce que cette position soit respectée.

En synthèse, nous avons observé que VELUX pratique une stratégie globale de préemption sur plusieurs dimensions stratégiques pour consolider son avantage concurrentiel (Porter, 1981 ; Coase, 1937 ; Williamson, 1970). L'entreprise sécurise ses ressources par l'intégration verticale (achat de forêts), pilote finement son réseau d'installateurs par un CRM structurant (inspiré des travaux sur la segmentation stratégique), façonne l'esprit des consommateurs en devenant un heuristique de choix (Kahneman et Tversky, 1974 ; Park et al., 2010) et développe sa marque employeur pour attirer et fidéliser les talents (Mignon, 2001 ; Berthon et al., 2005 ; Cable et Derue, 2002).

Enfin, VELUX contrôle fortement ses circuits de distribution, en assurant sa visibilité linéaire et en animant ses réseaux d'installateurs partenaires, renforçant à la fois les barrières psychologiques et commerciales à l'entrée (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015 ; Soulez et Poujol, 2020). Cette stratégie cohérente de préemption permet à l'entreprise de structurer durablement son environnement, conformément aux approches institutionnelles (DiMaggio, 1988 ; Greenwood et Suddaby, 2006 ; Maguire, Hardy et Lawrence, 2004).

Cette approche concertée permet à VELUX de renforcer ses barrières à l'entrée, de sécuriser sa position de leader et d'asseoir durablement son avantage concurrentiel sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, tout en s'inscrivant dans une perspective institutionnelle, où l'entreprise contribue à façonner les règles et les normes de son marché (Maguire et al., 2004).

e. La maîtrise des canaux de distribution et l'impact des coûts de changement favorables à VELUX

(Alderson, 1965 ; Porter, 1985 ; Klemperer, 1987; Stern & El-Ansary, 1992; Dussart, 1997; Burnham, Frels et Mahajan, 2003)

❖ ***La distribution***

La littérature stratégique met en évidence que le contrôle des circuits de distribution constitue un levier central de préemption commerciale. Porter (1985) identifie la maîtrise des canaux comme une barrière à l'entrée structurelle, permettant à l'entreprise de verrouiller l'accès au client final. Chez VELUX, cette logique se traduit par une stratégie de visibilité renforcée dans les points de vente, visant à maintenir une présence physique systématique de la marque dans les rayons.

La notion de « *place utility* » proposée par Alderson (1965) souligne la valeur créée par la simple disponibilité du produit au bon moment et au bon endroit, dans un contexte d'achat. VELUX capitalise sur cette idée en installant des meubles d'exposition dans les magasins partenaires, mettant en valeur ses produits et facilitant la compréhension de l'offre par les clients. Le concept de « *channel power* » (Stern & El-Ansary, 1992) désigne la capacité d'une entreprise à influencer les comportements des distributeurs, notamment par des dispositifs incitatifs. Nous avons observé en 2018 chez VELUX la mise en place de ce principe à travers l'instauration d'un bonus de disponibilité dans ses Conditions Générales de Vente : en échange d'une meilleure mise en avant ou d'un stock suffisant, les distributeurs bénéficient d'avantages économiques.

Dans la continuité, les travaux en « *category management* » (Dussart, 1997) insistent sur le rôle stratégique des dispositifs de mise en avant commerciale — mobilier, animations, signalétique — dans la construction d'un avantage de prescription au sein de l'espace de vente. VELUX active ces leviers en organisant régulièrement des animations magasin et en formant les conseillers de vente à ses solutions, renforçant ainsi son pouvoir d'influence au moment de la décision d'achat. Chez Leroy Merlin, la mise en place d'un coach de marque illustre tout à fait l'idée de maîtrise de la marque chez un distributeur. Elle est renforcée par des actions commerciales conjointes, comme l'exemple de l'animation Halloween en 2023.

Enfin, Lieberman et Montgomery (1988) rappellent que la maîtrise des canaux commerciaux constitue une forme de verrouillage du marché, en limitant la part de linéaire

accessible aux concurrents. Grâce à sa politique de distribution structurée et à ses partenariats privilégiés avec les distributeurs, VELUX réduit la visibilité de ses rivaux et consolide son avantage concurrentiel en aval.

- ***Les coûts de transfert***

Les travaux portant sur les coûts de transfert mettent en évidence l'existence d'une rente associée à ces derniers pour les entreprises en position dominante (Porter, 1980).

Les travaux sur les coûts de changement (*switching costs*) trouvent une application directe dans la stratégie de fidélisation de VELUX, leader sur le marché des fenêtres de toit. En s'appuyant sur les principes identifiés par Porter (1980), VELUX utilise les coûts de changement comme une barrière concurrentielle en établissant des standards élevés de qualité et de performance, rendant difficile pour les consommateurs de passer à des alternatives concurrentes. Pour illustrer l'idée, les produits VELUX présentent des dimensions spécifiques. Lorsqu'un particulier souhaite remplacer une fenêtre de toit, il lui est souvent plus simple de rester fidèle à la marque initialement installée, car cela facilite le remplacement. Il en va de même pour les équipements associés à ces produits.

La préemption permet également à l'entreprise d'avoir une meilleure rentabilité puisque cette réduction de la dynamique concurrentielle permet d'augmenter son pouvoir de fixation des prix (Farrell et Shapiro, 1988) et donc d'améliorer ses marges, lui conférent plus de possibilité d'investissement.

Lorsque l'entreprise a constaté que des stores de marques concurrentes ou des marques de distributeurs avaient été développés dans l'objectif d'être installés sur des produits VELUX, elle a rapidement changé les dimensions de son clair de jour. Cette initiative visait à limiter les pertes de parts de marché dans le segment des stores pour fenêtres de toit. Ainsi, en 2013, les gammes ont été modifiées. En raison des coûts de développement élevés, les concurrents n'ont pas lancé de produits aux nouvelles dimensions, consolidant ainsi la position de VELUX.

Par ailleurs, les recherches de Klemperer (1987) sur les coûts transactionnels et d'apprentissage s'illustrent dans le modèle de VELUX : l'installation et l'entretien spécifiques des produits nécessitent souvent des compétences particulières ou des accessoires compatibles, augmentant les obstacles au changement pour les clients (ainsi, les installateurs de fenêtre de toit sont fidèles à la marque VELUX dont ils maîtrisent parfaitement les

méthodes d'installation). Du côté des distributeurs, le faible volume de demande pour les produits concurrents, combiné aux coûts de référencement et à la gestion du linéaire, incite à privilégier les produits historiques de VELUX. Ces produits, ayant une bonne rotation en rayons, sont majoritairement proposés par les distributeurs, qu'il s'agisse de négoces ou de grandes surfaces.

La disponibilité en rayon constitue un critère déterminant pour le choix des consommateurs, et VELUX en tire parti pour réaliser des volumes de ventes importants. De plus, l'entreprise renforce sa présence en proposant des outils d'aide à la vente, tels que des brochures ou des meubles d'exposition, et en formant les conseillers de vente, ce qui contribue à la défense de ses parts de marché.

Comme l'ont montré Burnham, Frels et Mahajan (2003), les dimensions psychologiques et sociales des coûts de changement jouent également un rôle déterminant : la notoriété et la fiabilité associées à la marque VELUX renforcent l'attachement des consommateurs et des professionnels du bâtiment, rendant une transition vers une autre marque plus complexe. En intégrant ces coûts de changement dans sa stratégie, VELUX non seulement fidélise sa clientèle, mais consolide également sa position dominante sur un marché hautement compétitif.

Dans les coûts de changement, nous pouvons également citer l'exemple des installateurs contacts pro qui bénéficient de leads qualifiés gratuitement en contrepartie d'un engagement à prescrire les solutions VELUX. Cette pratique constitue une barrière à l'entrée pour les concurrents, puisque VELUX préempte et fidélise les compétences des installateurs qualifiés. Pour ces installateurs, perdre cet avantage représenterait un coût de transfert important, nécessitant d'investir dans une force commerciale complémentaire.

En synthèse, VELUX consolide son avantage concurrentiel en intégrant les coûts de changement à sa stratégie (Porter, 1980 ; Klemperer, 1987 ; Burnham, Frels et Mahajan, 2003), en verrouillant ses marchés par des standards produits spécifiques, la préemption des compétences des installateurs et l'optimisation de la disponibilité en rayon. Cette approche réduit la pression concurrentielle, accroît son pouvoir de fixation des prix (Farrell et Shapiro,

1988) et renforce son positionnement de leader sur un marché structuré par des barrières psychologiques, transactionnelles et organisationnelles.

f. Les bénéfices du pionnier schématisés dans le cadre d'une marque antonomase

(Durand et al., 2019 ; Teece, 1997)

A des fins de discussion de nos résultats, nous proposons un schéma des bénéfices tels qu'ils ressortent dans la littérature, validés et complétés au travers de notre étude sur la marque VELUX. Nous ajoutons une catégorie aux catégories traditionnellement observées (économiques, migration, préemption, technologique) que nous grisons afin de la mettre en lumière. Il s'agit des bénéfices cognitifs et affectifs.

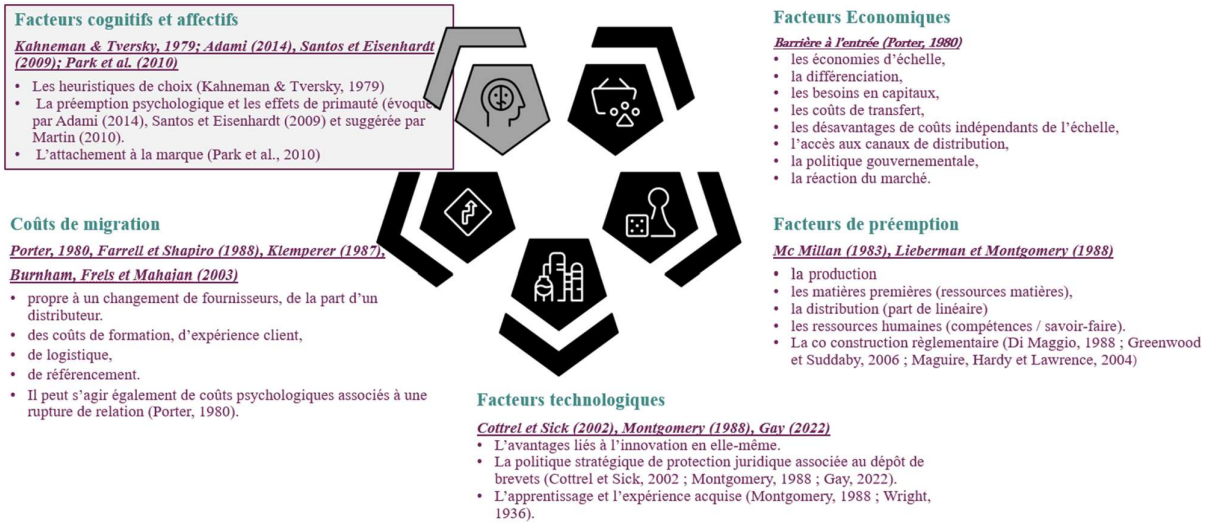


Figure 44 / Les bénéfices du pionnier schématisés dans le cadre d'une marque antonomase

Il convient de noter qu'aucune barrière à l'entrée, même robuste, n'est insurmontable dans la durée (Durand et al., 2019).

Comme le soulignent Durand et al., « *les barrières à l'entrée, aussi élevées soient-elles, restent rarement insurmontables. De nouveaux entrants créatifs ou disposant de ressources*

spécifiques peuvent franchir ces barrières en mettant en œuvre des stratégies nouvelles »[108] (Durand et al).

Au cours de nos entretiens, deux éléments ont été particulièrement mis en évidence : d'une part, une crainte relative à l'arrivée de Tesla sur le marché français, notamment via des solutions de panneaux solaires ; d'autre part, une prise de conscience concernant des concurrents indirects, à savoir les fabricants d'éléments de toiture (matériaux de couverture, panneaux solaires). Il a été souligné à plusieurs reprises que la surface disponible sur les toits tend à diminuer. Dans un contexte de repli du marché du neuf, cette raréfaction des surfaces exploitables fait de ces acteurs des concurrents indirects crédibles. Cette prise de conscience constitue la première étape du processus des capacités dynamiques, à savoir l'identification des menaces et opportunités (seizing). En réponse, VELUX a engagé des échanges avec ses parties prenantes, notamment avec l'entreprise Terreal, aboutissant à une co-innovation : le développement d'un raccord spécifique facilitant l'intégration des fenêtres de toit avec des panneaux solaires. Parallèlement, des discussions étaient en cours au moment de notre étude terrain concernant la formation des couvreurs. Enfin, bien que cela n'ait pas été explicitement formulé par les interlocuteurs, nous pouvons supposer que cette démarche de co-développement permet également à VELUX d'effectuer une veille stratégique active et d'acquérir une meilleure connaissance du secteur de la couverture.

En synthèse

VELUX bénéficie de solides barrières à l'entrée, qui, comme le rappellent Durand et al. (2019), demeurent toutefois franchissables. Consciente des menaces indirectes posées par les solutions solaires (Tesla) et par la raréfaction des surfaces de toiture, VELUX a amorcé une dynamique de capacité dynamique (Teece, 1997) en collaborant avec des acteurs tels que Terreal pour co-innover (par exemple, via le développement de raccords adaptés aux panneaux solaires) et renforcer son ancrage auprès des couvreurs, tout en approfondissant sa connaissance du secteur de la couverture.

[108] Durand et al, 2019, « Strategor », 8è édition, Dunod, p 46.

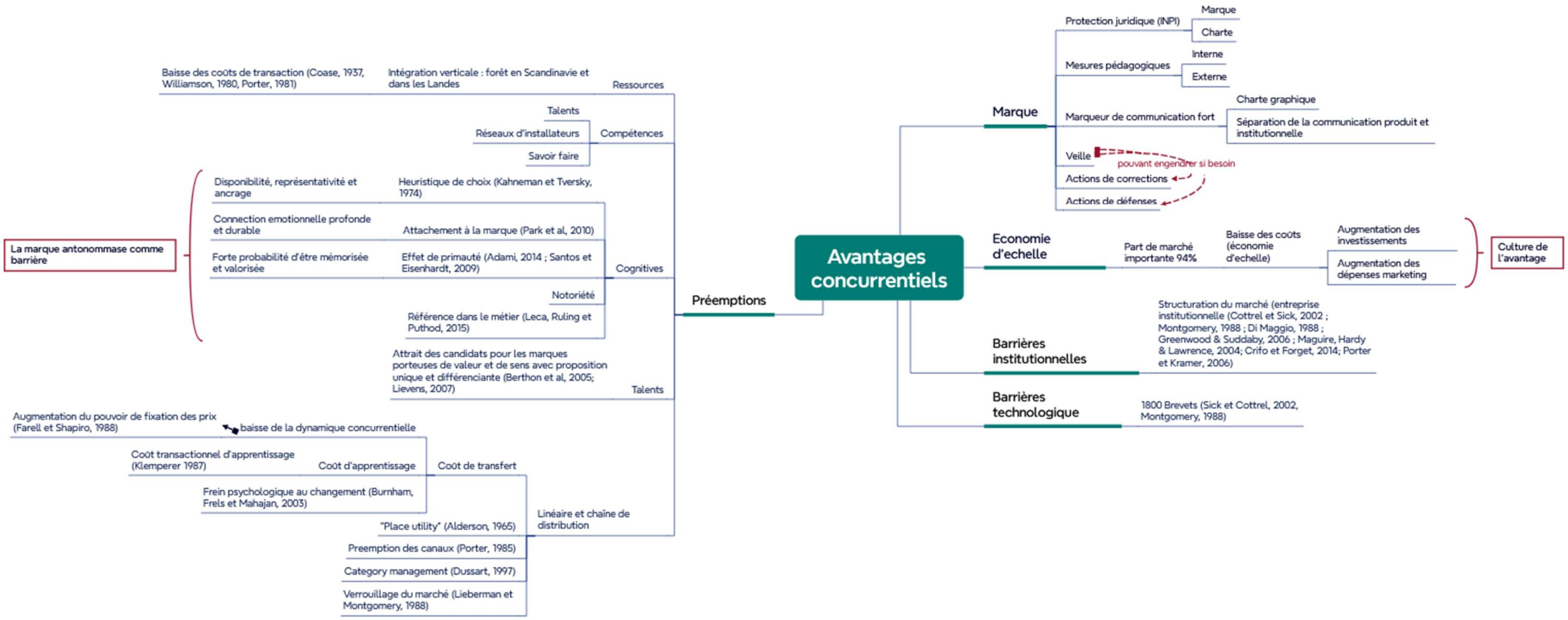


Figure 45 / Avantages concurrentiels d'une marque antonomase pionnière sur son marché.

2. Application du modèle de Barney (1991)

L'analyse de VELUX met en évidence la complémentarité entre les approches de Porter (1980) et de Barney (1991). La grille de Porter éclaire la capacité de l'entreprise à se protéger des pressions concurrentielles grâce à un pilotage de ses bénéfices pionnier couplé à une stratégie de différenciation fondée sur la qualité des produits, de ses relations avec ses parties prenantes (clients, fournisseurs, distributeurs, prescripteurs, installateurs) et une image premium. Mais cette lecture « outside-in » reste incomplète sans l'apport de la théorie Ressource Based View. En effet, ce sont les ressources internes spécifiques de VELUX — sa marque devenue antonomase, sa culture organisationnelle orientée vers l'innovation et son réseau de prescripteurs — qui permettent de consolider durablement cette position concurrentielle. Ainsi, l'avantage de VELUX ne réside pas seulement dans son positionnement face au marché, mais dans la combinaison subtile entre des pressions externes et des ressources internes, confirmant que la pérennité organisationnelle se joue à l'articulation des deux perspectives.

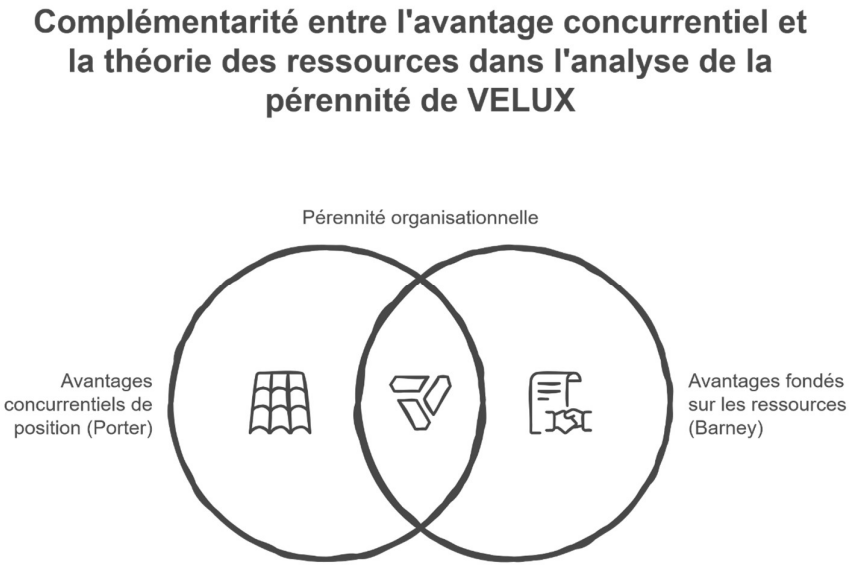


Figure 46 / Complémentarité entre l'avantage concurrentiel et la théorie des ressources dans l'analyse de la pérennité VELUX.

Nous allons appuyer nos propos en utilisant le modèle VRIO, un outil stratégique développé par Barney qui permet d'évaluer les ressources et compétences d'une entreprise pour déterminer si elles offrent un avantage concurrentiel durable.

Cet outil repose sur quatre critères : Valeur, Rareté, Inimitabilité et Organisation. Une ressource qui répond positivement à ces quatre dimensions constitue un levier clé de différenciation et de performance à long terme.

Appliqué à l'organisation VELUX, notre analyse valide la capacité de l'organisation à manager ses avantages concurrentiels sur différents aspects.

Nous proposons un tableau de synthèse présentant les thématiques et leurs caractéristiques telles qu'observées lors de notre recherche.

Tableau 22 / Synthèse des avantages concurrentiels durables de VELUX suivant le modèle de Barney (1991)

Ressources ou compétences	Valeur	Rareté	Inimitabilité	Organisation
Marque	Antonomasie incontestée de la marque Image de marque forte, marque premium, notoriété.	Caractère unique d'une marque protégée	Caractère unique d'une marque protégée	Management contre le risque de généricisation
Economie d'échelle et effet d'expérience	Forte, puisque part de marché dominante (94% en France)	Associée à la position dominante	Associée à la position dominante	Management efficace du commerce et défense des part de marché.
Barrière technologique et innovation produits	Fortes, image d'entreprise investissement en R&D	Plus de 1 000 brevets déposés	Difficile du fait des projets mais non exclusif	Management de la propriété intellectuelle
Maîtrise de l'écosystème	Capitalisation de la connaissance		Peut être copié si investissement massif sur un temps long	Management de la gestion de la relation cliente et maîtrise des attentes et besoins des parties prenantes

L'avantage concurrentiel de VELUX repose sur des capacités stratégiques qui s'inscrivent pleinement dans la logique du modèle VRIO (Barney, 1991). Premièrement, VELUX bénéficie d'une marque emblématique devenue quasiment générique et résolument la référence cognitive sur son marché. Elle est rare et inimitable dans son secteur. Ensuite, l'entreprise bénéficie d'un effet d'échelle à la vue des parts de marché qu'elle détient et de son expérience acquise. Ensuite, l'entreprise investit continuellement dans l'innovation produit, générant des solutions techniques à forte valeur ajoutée et difficiles à imiter. Ensuite, son écosystème intégré — associant réseau d'artisans certifiés, services de pose et accompagnement client — constitue une ressource précieuse, à la fois rare et bien exploitée.

Aujourd'hui, son positionnement responsable, axé sur la lumière naturelle, le bien-être et la durabilité, crée de la valeur tout en s'alignant avec les attentes contemporaines. Enfin, sa maîtrise industrielle et logistique lui confère un avantage opérationnel difficilement réplicable. Ces ressources, rares, précieuses, difficiles à copier et pleinement mobilisées par l'organisation, assurent à Velux un avantage concurrentiel durable.

En synthèse

Le modèle VRIO (Barney, 1991) permet de confirmer que VELUX dispose d'un ensemble de ressources stratégiques conférant un avantage concurrentiel durable. Sa marque forte et quasiment générique, ses économies d'échelle liées à une part de marché dominante, son innovation soutenue par plus de 1 000 brevets, ainsi que sa maîtrise de l'écosystème client–installateur répondent aux critères de valeur, rareté, inimitabilité et organisation. À ces ressources s'ajoutent les bénéfices du pionnier que l'entreprise cultive (Lieberman & Montgomery, 1988) : un ancrage cognitif unique, des effets d'expérience accumulés sur plus de 80 ans et la capacité à avoir verrouillé très tôt les canaux de prescription et de distribution et des économies d'échelle importante du fait d'une position dominante. L'exploitation cohérente de ces atouts, alliée à un positionnement différenciant au sens de Porter (1985), centré sur la qualité, le bien-être et la durabilité, permet à VELUX de se protéger des pressions concurrentielles tout en maintenant un avantage distinctif difficilement contestable. L'entreprise illustre ainsi la complémentarité entre avantages de ressources (RBV), bénéfices pionniers et stratégie cumulant à la fois domination par les coûts et différenciation (Porter),

sur un marché ou la demande est importante, ce qui ensemble expliquent la solidité et la pérennité de son avantage concurrentiel.

Chapitre 8

Le management ambidextre comme levier de pérennité

Nos résultats mettent en lumière un management ambidextre établis par parties prenantes au sein de l'organisation VELUX, qui, sans renier sur ces actifs passés, explore sans cesse de nouvelles voies.

L'examen de la littérature sur l'innovation souligne la nécessité, pour les organisations, de concilier amélioration de l'existant et exploration de nouvelles voies afin d'assurer leur durabilité. Cette capacité à naviguer entre exploitation et exploration correspond à ce que March (1991) qualifie d'ambidextrie managériale. O'Reilly et Tushman (2004) en précisent les enjeux : elle permet d'optimiser les ressources actuelles tout en développant de futures sources de création de valeur.

L'étude du cas VELUX illustre pleinement cette logique. L'entreprise déploie une stratégie d'innovation articulant de manière complémentaire deux dynamiques : d'un côté, une innovation continue, centrée sur l'optimisation de son offre historique ; de l'autre, des initiatives plus disruptives, bien que plus ponctuelles, orientées vers la transformation des usages ou l'anticipation des évolutions de marché. Cette capacité à combiner deux registres d'innovation distincts rejoint les travaux de Benner et Tushman (2003), pour qui la survie organisationnelle repose sur une différenciation claire mais intégrée des logiques d'exploitation et d'exploration.

En opérant sur un marché qu'elle a largement structuré, VELUX agit en acteur institutionnalisant au sens de DiMaggio (1988), consolidant sa légitimité par une maîtrise industrielle éprouvée (Wright, 1936) et par une fidélisation client fondée sur la fiabilité, la performance et le statut de référence de ses produits (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2011). Son approche ambidextre apparaît ainsi comme un levier stratégique de pérennité et de renforcement de sa position dominante.

Sous Proposition 3 :

Ces organisations déploient un management ambidextre qui articule exploitation de leurs atouts historiques et exploration de nouvelles opportunités, assurant un équilibre entre continuité et renouvellement.

Pour apporter une réponse à cette sous proposition, nous éclairerons notre discussion en adoptant différents angles : l'innovation dans les produits, l'innovation dans les modes de commercialisations, l'innovation marché, l'innovation dans la vision, l'innovations dans la communication. Nous terminerons notre discussion en nous focalisant sur la capacité organisationnelle à innover.

Section 1

Une culture de l'innovation « produit » continue comme levier de consolidation

Sous Proposition 3 :

Ces organisations déploient un management ambidextre qui articule exploitation de leurs atouts historiques et exploration de nouvelles opportunités, assurant un équilibre entre continuité et renouvellement.

1. Du produit innovant au standard sectoriel : VELUX comme cas exemplaire du design dominant

Comme nous l'avons préalablement évoqué, l'entreprise est née dans les années 1940 d'une **innovation disruptive** : la fenêtre de toit. Ce produit, à la fois original et radicalement nouveau, a répondu à un besoin non exprimé à l'époque — celui de rendre habitables les combles — et a contribué à créer un marché entièrement nouveau. Selon le modèle de la « destruction créatrice » de Schumpeter (1911), cette innovation bouleverse l'ordre établi et initie un nouveau cycle économique. VELUX a su structurer durablement un marché, en imposant une norme autour de son produit phare (Utterback, 1994).

Selon la théorie d'Utterback (1994), un produit devient radicalement innovant lorsqu'il s'impose sur un marché comme la référence centrale, adoptée par les usagers, imitée par les concurrents et intégrée dans les normes ou les pratiques sectorielles. Il devient un design dominant – c'est-à-dire une forme stabilisée, autour de laquelle le marché se structure. C'est précisément ce qu'a accompli VELUX avec sa fenêtre de toit à rotation centrale, lancée dans les années 1940. Les caractéristiques du design dominant VELUX sont les suivantes : une simplicité d'ouverture par pivotement central (brevetée), une pose standardisée facilitée par un encadrement modulable, la lumière naturelle optimisée, permettant d'habiter les combles, l'étanchéité et isolation thermique innovantes pour l'époque et enfin, l'esthétique intégrée à la toiture, sans rupture de ligne architecturale. Le produit fenêtre de toit a été adopter de façon massive dans les programmes de création de logement et d'aménagement des combles (notamment dans les années 1970-1980), dans l'intégration dans les DTU (Documents

Techniques Unifiés) français, et autres normes européennes. La généralisation du terme "VELUX" pour désigner toute fenêtre de toit, preuve d'un ancrage cognitif dans les usages et la langue. VELUX a atteint ce stade du design dominant en définissant les standards de forme, de pose, de fonctionnalité et d'usage sur son segment. À partir de là, toute innovation concurrente s'est structurée en référence à ce modèle initial : « *A dominant design is the one that wins the allegiance of the marketplace […], the one that competitors and innovators must adhere to if they hope to command significant market following* »[109] *(Utterback, 1994, p. 24).*

2. <u>L'innovation produit maintient une dynamique constante et une logique de performance et de qualité la solution</u>

> « *Nous proposons ainsi d'appeler capacité dynamique d'innovation (CDI) la capacité de l'entreprise à améliorer sa position concurrentielle par l'innovation tant d'exploitation que d'exploration, en jouant donc à la fois sur la variété des compétences et sur la rapidité et l'efficience des processus* » (Chanal et Mothe, 2005).

VELUX est historiquement ancrée dans une stratégie d'innovation incrémentale. Dès ses débuts, l'entreprise a cherché à améliorer constamment la fenêtre de toit, son produit fondateur, en travaillant sur des éléments techniques (matériaux en implémentant le PVC ou le bois blanc, isolation en améliorant les performances du vitrage, ventilation par la mise en œuvre de barre de manœuvre, étanchéité par le développement de système de type raccord ou isolant du cadre) sans jamais en trahir l'architecture d'origine. Cette approche s'inscrit pleinement dans le modèle de l'amélioration continue (Verona & Ravasi, 2003 ; Lenfle & Midler, 2003), qui vise à augmenter la performance des produits en capitalisant sur les savoirs accumulés.

Par exemple, la gamme « Confort Thermique » lancée au cours des années 2010 renforce l'isolation thermique et acoustique, en réponse aux nouvelles exigences réglementaires (RT 2012, RE 2020), tout en restant compatible avec les dimensions VELUX historiques. Ces

[109] Utterback, J. M. (1994). *Mastering the dynamics of innovation: How companies can seize opportunities in the face of technological change* (p. 24). Harvard Business School Press.

innovations permettent à la marque de maintenir son image de fiabilité technologique, un critère stratégique de fidélisation (Porter, 1980).

Pour s'inscrire dans les nouvelles tendances, l'entreprise lance en 2019 la verrière atelier qui deviendra la verrière 3en1 déclinée en verrière 2en1.

Cette nouvelle fenêtre prolonge la gamme des fenêtres traditionnellement proposées par VELUX pour s'inscrire dans une logique de modernisme et de réponse à une nouvelle demande de solutions plus contemporaines.

3. <u>L'innovation produit dans une logique de combinaison de solution ou d'approche systémique</u>

Au-delà de ses capacités internes d'innovation, VELUX adopte une approche résolument tournée vers l'innovation ouverte, dans la lignée des travaux de Chesbrough (2003). L'entreprise noue des partenariats stratégiques avec des acteurs complémentaires tels que Somfy, Netatmo, Atlantic ou Terreal, chacun apportant des compétences spécifiques : motorisation, connectivité, intégration énergétique ou encore matériaux innovants. Ces alliances favorisent une synergie technologique qui dépasse le cadre des savoir-faire internes en favorisant la circulation des savoirs et l'apprentissage collectif (Josserand, 2001).

Cette dynamique partenariale permet non seulement d'accélérer les cycles de développement et de répartir les risques, mais aussi d'élargir les perspectives d'exploration. Les expérimentations menées dans le cadre du *chantier de l'innovation* à Riga ou la visite du laboratoire Somfy illustrent ce mode de fonctionnement en réseau, dans lequel l'incertitude n'est plus perçue comme un obstacle, mais comme une source d'ajustement itératif (Loilier & Tellier, 2013). Ces collaborations, bien que ciblées, jouent un rôle clé dans le déploiement de projets à forte intensité technologique, notamment dans le cadre de co-innovations.

Un exemple emblématique est la création de VELUX Active with Netatmo (lancé en 2018), une solution intelligente de régulation de l'air intérieur, capable d'ouvrir automatiquement les fenêtres en fonction de données environnementales (taux de CO_2, humidité, température). Ce projet illustre une innovation systémique (Midler & Maniak, 2004, 2010), intégrant l'enveloppe du bâtiment dans un écosystème numérique centré sur le confort et la santé des

occupants. Il marque un tournant : celui du passage d'un fabricant de produits à un fournisseur de solutions intégrées (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

En ce sens, VELUX s'inscrit dans une logique de co-création de valeur interorganisationnelle (Pasquero, 2008), en mobilisant des expertises complémentaires pour concevoir des offres globales à haute valeur ajoutée. Le partenariat historique avec Somfy, amorcé dès 2008, en est une illustration durable : en associant domotique et gestion de la lumière naturelle, les deux entreprises ont contribué à enrichir la proposition de valeur autour de l'habitat intelligent. Cette orientation confirme la volonté de VELUX d'explorer de nouveaux usages, à l'intersection de la technologie, du bien-être et de la transition environnementale.

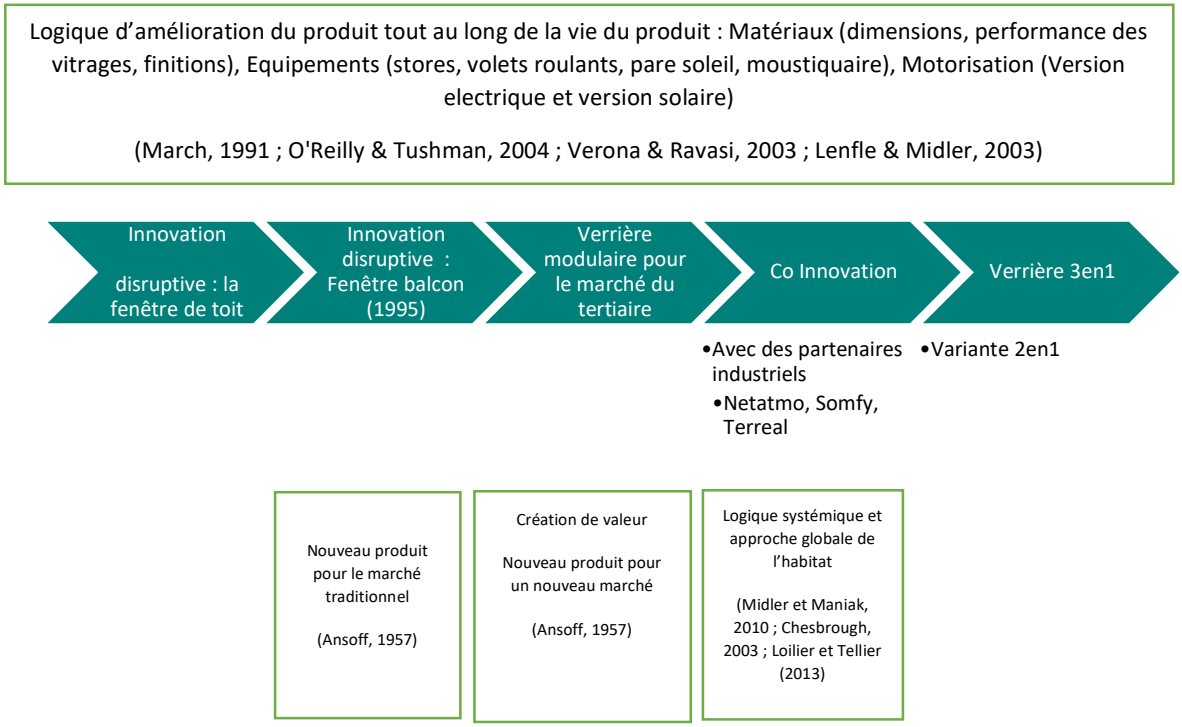


Figure 47 / Les innovations produits : tantôt disruptives, tantôt incrémentales.

En synthèse

La trajectoire d'innovation de VELUX illustre une capacité à renouveler son offre tout en consolidant sa position de leader sur le marché de la fenêtre de toit. Née d'une innovation disruptive, elle a développé son activité en améliorant ses solutions (performances des vitrages, matériaux, dimension, équipement). Puis, une nouvelle innovation disruptive marquante en 1995 avec la fenêtre balcon, qui transforme l'usage de la toiture en offrant une ouverture panoramique inédite, l'entreprise poursuit sa dynamique créative en développant une verrière modulaire adaptée aux besoins du marché tertiaire, élargissant ainsi son champ d'application au-delà du résidentiel. Cette stratégie se prolonge par une démarche de co-innovation avec des partenaires industriels stratégiques – tels que Netatmo (capteurs connectés), Somfy (motorisation) ou Terreal (raccord VELUX et panneaux solaires compatibles) – permettant une intégration intelligente de la fenêtre dans un écosystème bâti de plus en plus technique. Enfin, VELUX améliore son offre et propose des solutions modernes, esthétiques et techniques telles que les verrières 3 en 1 ou leur déclinaison 2 en 1, répondant à la fois à des exigences de lumière, de ventilation et d'intégration architecturale. Cette séquence illustre une logique d'innovation continue, combinant adaptation aux usages, diversification des marchés et collaboration intersectorielle. L'innovation chez VELUX demeure néanmoins majoritairement de soutien sur la famille « produit », confirmant les propos de Voderba (1996) qui met en évidence un lien entre hypercompétitivité du marché et innovation. Selon Voderba, lorsque l'organisation évolue dans un environnement peu compétitif, elle favorisera les innovations de soutien, tandis que lorsque l'environnement est hyper compétitif, elle mènera davantage d'exploration. L'environnement de VELUX étant peu compétitif, les innovations de soutien sont privilégiées mêmes si l'entreprise ne manque pas d'innover avec des solutions plus marquantes, qui, comme l'a montré notre étude, sont rares et demeures marginales dans l'activité de VELUX (verrière tertiaire <2% de l'activité globale, verrière 2en1 ou 3en1 <4% des ventes de fenêtres, et fenêtres balcon <1% des ventes de fenêtres).

Section 2

L'innovation dans l'accès au marché et la structuration de l'environnement concurrentiel et sociétal

1. L'innovation dans ses canaux de distributions

L'innovation chez VELUX ne se limite pas à ses produits ; elle s'étend également à ses modes de commercialisation, traduisant une volonté stratégique de renouveler l'expérience client et de renforcer sa présence sur le marché.

L'entreprise développe une approche multi-canal en s'appuyant sur un réseau dense de distributeurs professionnels (négoces, GSB) tout en digitalisant la relation avec ses partenaires via des portails BtoB, des configurateurs en ligne pour les particuliers ou des outils de simulation. En parallèle, l'entreprise adopte une logique de prescription active, en mobilisant les architectes, maîtres d'œuvre ou artisans à travers des brochures techniques, des formations ou des partenariats ciblés.

La marque valorise également les synergies avec les installateurs via un réseau labellisé, des services de mise en relation et des solutions packagées (produit + pose notamment valorisée dans le cadre des campagnes pour lesquelles la marque incite les installateurs à en faire relai). Ces dispositifs sont renforcés par des démarches originales telles que les immersions « Vie ma vie » en GSB, permettant aux collaborateurs de mieux comprendre les contraintes du terrain, et par des animations en point de vente (comme Halloween), qui participent à créer du lien, capter l'attention et valoriser la marque dans un registre plus émotionnel. Ces pratiques témoignent de ce que Teece (2007) définit comme une capacité dynamique, à savoir l'aptitude à reconfigurer les modes d'interaction avec le marché et à adapter les modèles de distribution en fonction des évolutions de l'environnement. Elles s'inscrivent également dans une logique d'innovation de chaîne de valeur élargie, selon Porter (1985), en intégrant des dimensions marketing, relationnelles et expérientielles qui dépassent le simple cadre transactionnel. À travers ces actions, VELUX innove dans ses modes de commercialisation en construisant une véritable approche marketée, tout en veillant à occuper stratégiquement l'espace physique en linéaire, consolidant ainsi sa visibilité, sa différenciation et son attractivité auprès des différents publics.

Les approches commerciales déployées par VELUX relèvent davantage d'une logique d'innovation continue que véritablement disruptive. Elles ne remettent pas radicalement en cause les fondements du modèle de distribution existant (VELUX reste un industriel distribuant via des réseaux partenaires), mais elles traduisent une capacité soutenue à adapter, enrichir et étendre les modalités d'interaction avec le marché.

2. L'innovation marché de VELUX à la lumière de la matrice d'Ansoff

L'étude de l'innovation chez VELUX met en évidence une stratégie particulièrement alignée avec le modèle d'Ansoff (1957). Ce cadre théorique distingue quatre axes majeurs de croissance : la pénétration de marché, le développement de marché, le développement de produit et la diversification. VELUX a successivement mobilisé ces quatre leviers pour renforcer la pérennité de son modèle d'affaires, tout en conservant la cohérence de son identité fondatrice.

Dans un premier temps, l'entreprise s'est focalisée sur la pénétration du marché des fenêtres de toit, segment qu'elle a en grande partie structuré elle-même, en imposant une solution technique standardisée et hautement reconnue (design dominant selon Utterback, 1994). Cette phase correspond à une exploitation intensive d'une innovation initiale, consolidée par une politique de prescription active, un réseau de distribution dense, et une forte reconnaissance de marque.

Dans un second temps, VELUX a étendu son modèle à l'international par une stratégie de développement de marché, en adaptant son produit à des contraintes locales (climat, normes, architectures). Ce mouvement s'est traduit par une capacité d'adaptation sans altération du noyau identitaire du produit.

Parallèlement, l'entreprise a mis en place une stratégie de développement de produit, enrichissant constamment sa gamme. Ces innovations sont à la fois incrémentales (stores, volets, motorisation, solutions solaires) et systémiques (intégration domotique avec Netatmo), touchant aussi bien le produit, le service que l'approche commerciale. Ces innovations témoignent d'une capacité à renouveler l'offre tout en capitalisant sur l'existant, en parfaite cohérence avec la logique d'ambidextrie (March, 1991 ; O'Reilly & Tushman, 2004).

Enfin, VELUX a engagé une diversification adjacente vers d'autres solutions d'entrée de lumière, comme les modules pour toitures plates, les verrières modulaires, les sun tunnel, ou encore les démarches pédagogiques sur la qualité de l'air et la lumière naturelle dans l'habitat. Ce mouvement stratégique vise à élargir le territoire d'expression de la marque au-delà de la simple fenêtre, vers un positionnement global sur le bien-être intérieur et la qualité de vie.

Cette évolution graduelle illustre une capacité stratégique à articuler exploitation et exploration des opportunités, à la fois dans les produits, les marchés, et les usages. Elle renforce l'avantage concurrentiel de VELUX, tout en limitant les risques liés à l'obsolescence ou à la dépendance à un seul segment.

En 2014, VELUX commercial est créé, devenant une extension de l'activité de VELUX. L'entreprise propose une offre nouvelle sur un marché nouveau, celui de l'industrialisation des verrières. Les frontières traditionnelles sont donc repoussées pour servir un nouveau public. La concurrence est alors inexistante et l'entreprise bénéficie de sa notoriété et de son expérience.

Tableau 23: Analyse de la stratégie d'innovation de VELUX selon la matrice d'Ansoff (1957)

Axes stratégiques	Définition selon Ansoff	Application chez VELUX	Typologie d'innovation associée
Pénétration de marché	Intensification des ventes sur un marché existant avec un produit existant	Standardisation de la fenêtre de toit VELUX ; prescription massive ; installation par des artisans formés	Innovation d'exploration puis stratégie d'exploitation (March, 1991)
Développement de marché	Extension géographique ou à de nouveaux segments de clients	Adaptation des produits aux normes climatiques locales (ex : Scandinavie, sud de l'Europe, Asie)	Innovation de marché (Levitt, 1983)

Développement de produit	Création de nouvelles offres pour les clients existants	Stores, volets, fenêtres motorisées, VELUX Active with Netatmo, service prescription, simulateur 3D	Innovation produit, servicielle et systémique (Midler)
Diversification connexe	Entrée sur un nouveau marché avec une nouvelle offre	Verrières modulaires, solutions pour toitures plates, initiatives pédagogiques sur la lumière et le bien-être	Innovation de rupture et exploratoire (Christensen)

3. L'innovation dans la vision : VELUX et la redéfinition de son rôle sur le marché

Au-delà de l'innovation produit ou technologique, VELUX opère une innovation stratégique dans sa vision, en redéfinissant progressivement son rôle sur le marché : d'un fabricant industriel de fenêtres de toit, elle devient un acteur de référence de l'habitat durable, sain et responsable, notamment avec la campagne « Transforming Spaces ».

Ce repositionnement correspond à ce que Hamel et Prahalad (1994) qualifient de reconstruction de l'espace concurrentiel, c'est-à-dire la capacité d'une entreprise à redéfinir les règles du jeu plutôt que de se limiter à y participer. Des initiatives comme Living Places, qui explore les modèles d'habitat bas carbone et orientés bien-être, ou encore le VELUX Innovation Tour et le Healthy Building Day, témoignent de cette ambition de transformation. Ces formats permettent à VELUX de diffuser une expertise élargie sur les liens entre qualité de l'environnement intérieur et santé, en relayant par exemple le message fort selon lequel *« le concepteur de votre bâtiment influence davantage votre santé que votre propre médecin »*. Le Symposium de la lumière naturelle et l'engagement dans Bâtir pour le climat renforcent cette posture d'entreprise contributive, qui ne vend plus uniquement des produits mais promeut un cadre de vie idéal et durable. Ce type de positionnement correspond à une logique de « market shaping » (Jaworski, Kohli & Sahay, 2000), où l'entreprise agit activement sur les représentations et les standards du marché, et peut être rapproché de la figure de l'entreprise institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983), capable de structurer les normes sociales, techniques et culturelles de son champ d'activité.

Elle prend une véritable position citoyenne au sein de l'univers de l'habitat, puisque véhiculant les valeurs santé (physique ou psychique) grâce à des entrées de lumière et d'air frais, qui s'autorégule (Logsdon et Wood, 2002 ; Pasquero, 2005). Cette position est renforcée grâce aux partenariats formels établis avec des acteurs spécialisés tels que Somfy et NETATMO, VELUX adopte une stratégie de co-création de valeur fondée sur la complémentarité des ressources (Pasquero, 2008). Cette logique collaborative repose sur une combinaison d'expertises distinctes : la compétence de Somfy en matière d'automatisation et de pilotage domotique, et celle de VELUX dans les domaines de la lumière naturelle et de la ventilation. L'intégration technologique qui en résulte permet le développement d'un système intelligent capable d'ajuster automatiquement l'ouverture des fenêtres selon des variables environnementales mesurées (température, humidité, concentration en CO_2), grâce notamment aux capteurs et à l'interface développés avec NETATMO. L'antériorité du partenariat avec Somfy, initié dès 2008, témoigne d'une orientation durable vers l'innovation systémique (Josserand, 2001 ; Midler & Maniak, 2010) et l'interopérabilité des solutions dans l'habitat connecté. Loin d'être un simple outil de coordination, le partenariat Somfy – Atlantic - VELUX constitue une ressource stratégique permettant l'accès à des connaissances et favorisant l'apprentissage, mais renforce également la légitimité dans l'environnement institutionnel par l'exemple de l'obtention de la médaille d'or au séminaire technique du Pôle Habitat FFB en 2024 dans la catégorie chantier de l'innovation.

L'orientation vers une vision élargie de l'habitat, incarnée par Living Places, Healthy Building Day, ou VELUX & Friends, traduit une forme de rupture conceptuelle : VELUX ne se définit plus seulement comme un industriel du bâtiment, mais comme un acteur culturel, environnemental et social de l'habitat qui converse avec ses pairs. Ce repositionnement modifie en profondeur la manière dont l'entreprise conçoit son marché, ses parties prenantes, et ses finalités – ce qui s'apparente à ce que Christensen (1997) nomme une innovation de rupture de modèle mental, bien plus qu'une simple rupture technologique.

4. L'innovation en communication : VELUX, une marque en résonance avec les publics contemporains

Le repositionnement stratégique de la vision de VELUX se prolonge par une innovation dans la communication, fondée sur une logique de « brand content expérientiel » et de différenciation culturelle. VELUX adopte une posture de marque qui fait vivre un univers, plutôt que de simplement promouvoir un produit. L'espace « *VELUX & Friends* », installé à Saint-Lazare, illustre cette approche immersive, mêlant showroom, événementiel et scénographie sensorielle. La participation à « *We Love Green* », festival emblématique des cultures durables et alternatives, traduit une volonté de créer de la proximité avec les publics jeunes, urbains et engagés, en s'alignant avec les codes de leur époque. Ces actions s'inscrivent dans la logique du « brand engagement » (Brodie et al., 2011), où la marque établit une relation dynamique avec ses publics à travers des expériences partagées, des récits et des valeurs communes. Elles traduisent également une application concrète du « cultural branding » théorisé par Holt (2004), dans lequel la marque devient un acteur culturel porteur de sens, capable de résonner avec les aspirations sociales contemporaines. L'usage des influenceurs, les partenariats éditoriaux ou encore les dispositifs narratifs autour de la lumière naturelle contribuent à étendre le capital symbolique de VELUX. En sortant des registres purement fonctionnels, la communication de la marque participe à la construction d'un imaginaire collectif autour de l'habitat, du bien-être et de la transition écologique.

Cette évolution s'inscrit dans une logique de market shaping (Jaworski et al., 2000), qui est par nature disruptive au niveau sectoriel, car elle modifie les frontières du marché, les attentes des usagers et les modes d'interaction dans la chaîne de valeur.

5. Une capacité organisationnelle à être créative : cadres, culture et décloisonnement

Comme nous avons pu l'observer au travers du cas VELUX, il est tout à fait possible de conjuguer tradition et innovation (Hermel, Bartoli, et Safarova, 2013). L'innovation chez VELUX repose aussi sur une créativité organisationnelle stimulée par la culture d'entreprise. VELUX appartient à VKR Holding, propriété d'une fondation, ce qui lui confère une structure

capitalistique stable, peu soumise à des pressions court-termistes, favorable à l'expérimentation. Cela rejoint les apports de Mignon (2009) sur le lien entre stabilité capitalistique et capacité à se projeter à long terme.

La créativité est encouragée à plusieurs niveaux :

- par la culture d'entreprise danoise : confiance, responsabilisation, liberté d'expression ;
- par des dispositifs internes d'idéation (groupes projet, boîte à idées, collaborations transverses) ;
- par une ouverture aux partenaires externes (Netatmo, Somfy, VeluxLab en Italie, etc.).

Le VELUX Lab à Venise (IUAV) développe en lien avec des architectes, chercheurs et étudiants des prototypes et tests grandeur nature, intégrant enjeux énergétiques, esthétiques et sociaux.

Selon Amabile (1988), un environnement de travail propice à la créativité doit articuler motivation intrinsèque, expertise et liberté d'initiative. Ces éléments sont clairement présents chez VELUX.

En synthèse

Nous avons commencé notre discussion par rappeler que les marques antonomases étaient nées d'une innovation disruptive, répondant à un besoin réel, volumique, sur un territoire vierge d'offre.

Notre revue de littérature a mis en évidence l'existence de deux types d'innovation : les innovations d'exploration et les innovations d'exploitation.

Le cas VELUX reflète un management ambidextre et composite et révèle une dynamique différenciée selon les axes observés. Sur le plan produit, l'innovation est majoritairement continue, inscrite dans une logique d'amélioration incrémentale de l'existant. La marque enrichit régulièrement son catalogue par des optimisations techniques (performance thermique, motorisation, compatibilité domotique) tout en introduisant, de manière plus marginale, quelques innovations plus audacieuses comme la fenêtre balcon ou la verrière 3 en 1, qui traduisent une volonté ponctuelle de rupture d'usage.

En matière de commercialisation, VELUX adopte une approche également continue, en adaptant ses circuits traditionnels (réseaux de négoce, GSB, prescription) à travers la digitalisation, la montée en compétence des partenaires, ou encore la valorisation de services intégrés (pose, conseils, configurateurs). Cette continuité s'observe aussi dans le développement de nouvelles approches de marché, comme les verrières modulaires pour le tertiaire, qui prolongent rationnellement la logique produit vers d'autres segments.

En revanche, l'entreprise déploie une innovation clairement disruptive dans sa vision stratégique. En se positionnant comme un acteur de l'habitat sain, durable et désirable, à travers des projets comme Living Places, Healthy Building Day ou Bâtir pour le Climat, VELUX élargit son périmètre d'action et reconfigure son rôle dans l'écosystème de la construction et de la qualité de vie. Ce glissement correspond à une rupture conceptuelle dans la manière d'envisager son marché, proche des logiques de market shaping (Jaworski et al., 2000) et des capacités dynamiques (Teece, 2007). Elle prend une véritable position citoyenne au sein de l'univers de l'habitat, puisque véhiculant les valeurs santé (physique ou psychique) grâce à des entrées de lumière et d'air frais, qui s'autorégule (Logsdon et Wood, 2002 ; Pasquero, 2005).

La communication de la marque accompagne et amplifie cette rupture. Elle adopte des codes culturels, expérientiels et immersifs, via des dispositifs tels que VELUX & Friends, la

participation au festival We Love Green, ou encore la mobilisation d'influenceurs et de partenariats créatifs. Cette communication disruptive ancre la marque dans un imaginaire contemporain et renforce son attractivité auprès de nouvelles générations d'usagers.

En conclusion, le produit VELUX reste simple dans sa promesse fondamentale – apporter de la lumière naturelle sous les toits – mais sa valeur ne réside plus uniquement dans la performance technique. Pour conserver son statut de leader incontesté, voire de marque en position dominante, l'entreprise doit capitaliser sur la puissance de sa marque et innover fortement dans sa vision, sa posture et ses modes de communication. Cette stratégie lui permet non seulement de conserver sa position de référence cognitive, mais aussi de renforcer les barrières à l'entrée, d'accroître sa légitimité sociale et de rajeunir l'image de la marque sans altérer son ADN.

Conclusion générale

Pérennité des Organisations
dont le nom est devenu une Antonomase :
analyse des processus stratégiques
et des dynamiques managériales.
Etude du Cas VELUX

Au terme de cette recherche doctorale, et après six années et onze mois d'intégration au sein de l'entreprise VELUX, au cours desquels nous avons conduit une étude qualitative et longitudinale en adoptant une posture constructiviste et à l'issue de la phase de discussion, nous sommes désormais en mesure de présenter nos conclusions.

Nous porterons tout d'abord notre attention sur la validation des propositions formulées, puis sur l'identification des limites inhérentes à notre démarche. Ce premier temps se voit complété par la mise en évidence des contributions de notre travail, envisagées sous les angles méthodologique, théorique et managérial.

Section 1

Validation des propositions et limites de notre recherche

1. Validation des propositions

Dans notre partie introductive, nous avions formulé deux propositions :

P1/ Les organisations dotées de marques antonomases pérennes se distinguent par une innovation disruptive à leur origine, qu'elles ont su inscrire dans une dynamique de management visant à consolider et à faire évoluer leurs avantages concurrentiels.

- ***Sous Proposition 1*** : Les organisations en possession de marque antonomase sont nées d'innovation disruptive sur un marché vierge de proposition.

Notre recherche confirme, conformément à la sous proposition 1, que les marques devenues antonomases sont issues d'une innovation disruptive. Elles ont introduit un produit radicalement nouveau sur un marché encore vierge.

Nous validons partiellement cette sous-proposition, en y ajoutant, pour une validation complète, les caractéristiques « répondant à un besoin réel » et « à un besoin volumique ».

Ainsi complété, nous validons la sous-proposition selon laquelle le caractère volumique de la demande et la pertinence de la réponse apportée par l'innovation ont favorisé une adoption rapide du produit. Ce développement fulgurant, antérieur à toute stabilisation linguistique, a conduit à l'usage généralisé du nom de marque comme dénomination commune, consacrant son statut d'antonomase.

A noter

Si notre sous-proposition 1 peut sembler, à première vue, moins directement reliée à la problématique centrale, nous avons néanmoins jugé indispensable, pour appréhender la spécificité d'une marque antonomase, d'en analyser le processus de construction. Ce qui rattache pleinement cette SP1 à notre sujet, c'est l'innovation disruptive à l'origine de la marque, qui lui confère des avantages de pionnier qu'elle s'attache à manager stratégiquement. Cette réflexion a constitué ainsi la première partie de notre thèse. Par ailleurs, et de manière inattendue, notre démarche a permis, par effet de sérendipité, de dégager certaines contributions originales liées à cette spécificité identitaire, bien que cela n'ait pas constitué l'objectif premier de notre recherche.

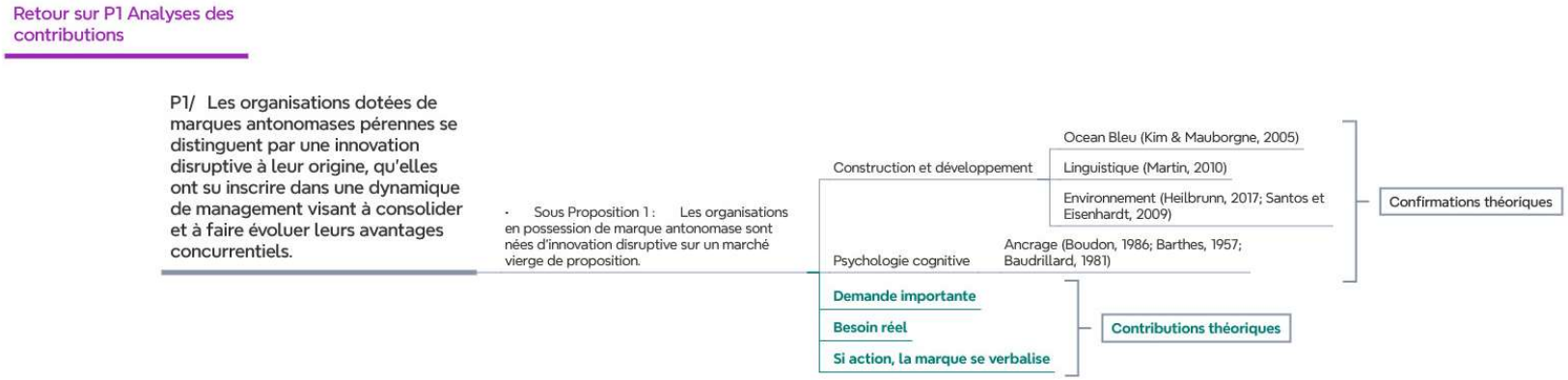


Figure 48 / Retour sur Proposition 1

P2 / Les organisations dotées de marques antonomases pérennes adoptent une dynamique de management ambidextre, conçue pour répondre — et souvent anticiper — les attentes de leurs parties prenantes, conciliant continuité et renouvellement.

- ***Sous Proposition 2 :*** Leur pérennité s'appuie sur une dynamique de management intégrant des dispositifs stratégiques, organisationnels et relationnels, articulés de manière à consolider et renforcer durablement leurs positions concurrentielles.

Les marques antonomases qui ont réussi à se pérenniser sont celles qui, dès leur introduction sur le marché, ont bénéficié d'un ensemble d'avantages concurrentiels qu'elles ont su piloter de manière stratégique pour maintenir une structure performante dans la durée. Parmi ces avantages, l'antonomasie elle-même constitue un atout distinctif : en devenant la référence cognitive de leur catégorie, ces marques s'imposent naturellement dans l'esprit des consommateurs (Keller, 1993 ; Santos & Eisenhardt, 2009 ; Adami, 2014). Pour maintenir ces bénéfices, les marques antonomases mettent en place des stratégies de management de ces avantages. Pour préserver et renforcer ces bénéfices, elles mettent en place des stratégies de management stratégique combinant protection technologique (brevets, complexification des standards produits), dispositifs organisationnels (veille, formation, adaptation continue des gammes) et leviers relationnels (approches par parties prenantes, partenariats, pédagogie auprès des utilisateurs). Dans la lignée de Porter (1980) et Barney (1991), elles capitalisent sur des barrières à l'entrée fortes, des coûts de transfert élevés et des ressources difficilement imitables, consolidant ainsi leur avantage durable. Toutefois, comme le souligne Utterback (1994), cette position n'est jamais définitivement acquise : elle requiert un arbitrage constant entre exploitation des acquis et adaptation aux mutations de l'environnement.

Nous confirmons que ses dynamiques sont à la fois stratégiques, organisationnelles et relationnelles.

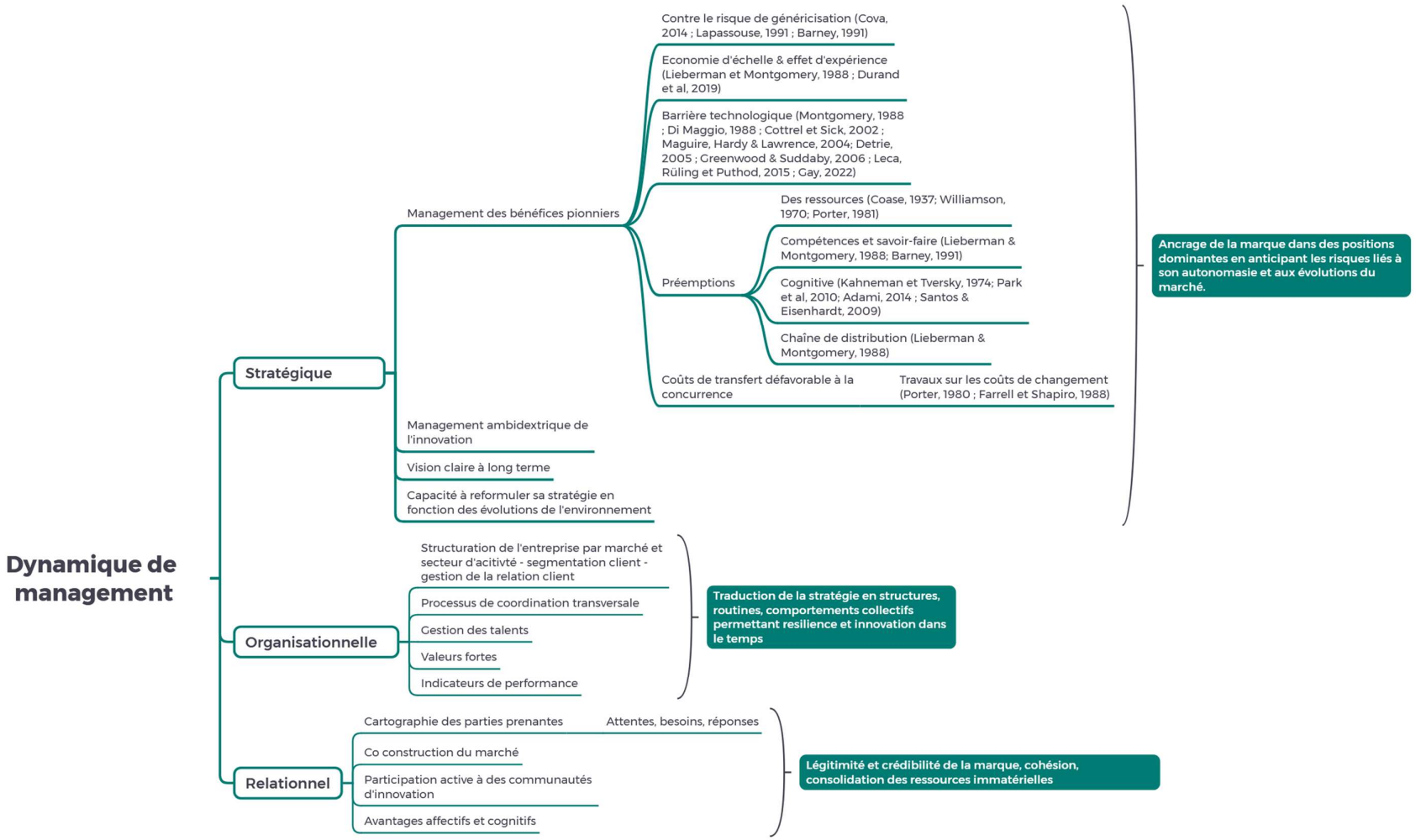
- Stratégique en manageant habilement ses barrières à l'entrée (protection juridique, sémantiques de l'antonomase), en pilotant l'innovation de façon ambidextre et multi facette, en définissant une vision claire donnant un cap à long terme et en ayant la capacité à reformuler sa stratégie fonction de l'environnement dynamique qui l'entoure. Les dispositifs stratégiques ancrent la marque dans une position dominante,

tout en anticipant les risques liés à son statut antonomasique et aux évolutions du marché.

- Organisationnels en structurant l'entreprise par marché (cœur de gamme et nouveau marché) et par secteur d'activité (neuf, rénovation), par typologie de client (installateur, prescripteur, distributeur, particulier), en cultivant des valeurs fortes diffusées au sein de l'entreprise, en mettant en place des processus de coordination transversale entre les métiers et les services de l'entreprise, en adoptant une gestion pro active des talents et en favorisant la formation et la montée en compétence, en intégrant dans ses systèmes un management par l'usage d'indicateur de performance. Les dispositifs organisationnels traduisent la stratégie en structures, routines et comportements collectifs, permettant la résilience et l'innovation dans le temps.
- Relationnels en cartographiant précisément les besoins, attentes, réponses pour chaque acteur du marché, en favorisant le dialogue entre les acteurs, en co construisant le marché avec les institutionnels, en participant activement à des communautés d'innovation et des cercles métiers, en s'engageant auprès de la société et en capitalisant sur sa notoriété pour accentuer la proximité et la confiance des consommateurs par le biais d'intermédiation entre les besoins et leur réalisation. Les dispositifs relationnels nourrissent la légitimité et la crédibilité de la marque dans le temps, en renforçant la cohésion avec l'écosystème et en consolidant les ressources immatérielles (confiance, réputation, influence).

En synthèse, la pérennité de VELUX repose sur un management articulant trois catégories de dispositifs complémentaires : stratégiques, qui orientent et protègent la position concurrentielle ; organisationnels, qui structurent l'action collective et permettent l'ambidextrie ; relationnels, qui assurent la légitimité et la continuité de la confiance. Cette articulation systémique garantit la consolidation durable des avantages concurrentiels et illustre le caractère intégré du management de la pérennité.

Notre recherche permet de valider la sous-proposition 2 en montrant que la pérennité d'une marque antonomase repose sur des dynamiques managériales actives de protection et de valorisation de ses avantages concurrentiels.


Dynamique de management
Stratégique
Management des bénéfices pionniers
Contre le risque de généricisation (Cova, 2014 ; Lapassouse, 1991 ; Barney, 1991)
Economie d'échelle & effet d'expérience (Lieberman et Montgomery, 1988 ; Durand et al, 2019)
Barrière technologique (Montgomery, 1988 ; Di Maggio, 1988 ; Cottrel et Sick, 2002 ; Maguire, Hardy & Lawrence, 2004; Detrie, 2005 ; Greenwood & Suddaby, 2006 ; Leca, Rüling et Puthod, 2015 ; Gay, 2022)
Préemptions
Des ressources (Coase, 1937; Williamson, 1970; Porter, 1981)
Compétences et savoir-faire (Lieberman & Montgomery, 1988; Barney, 1991)
Cognitive (Kahneman et Tversky, 1974; Park et al, 2010; Adami, 2014 ; Santos & Eisenhardt, 2009)
Chaîne de distribution (Lieberman & Montgomery, 1988)
Coûts de transfert défavorable à la concurrence
Travaux sur les coûts de changement (Porter, 1980 ; Farrell et Shapiro, 1988)
Management ambidextrique de l'innovation
Vision claire à long terme
Capacité à reformuler sa stratégie en fonction des évolutions de l'environnement
Ancrage de la marque dans des positions dominantes en anticipant les risques liés à son autonomasie et aux évolutions du marché.
Organisationnelle
Structuration de l'entreprise par marché et secteur d'acitivté - segmentation client - gestion de la relation client
Processus de coordination transversale
Gestion des talents
Valeurs fortes
Indicateurs de performance
Traduction de la stratégie en structures, routines, comportements collectifs permettant resilience et innovation dans le temps
Relationnel
Cartographie des parties prenantes
Attentes, besoins, réponses
Co construction du marché
Participation active à des communautés d'innovation
Avantages affectifs et cognitifs
Légitimité et crédibilité de la marque, cohésion, consolidation des ressources immatérielles

P2 / Les organisations dotées de marques antonomases pérennes adoptent une dynamique de management ambidextre, conçue pour répondre — et souvent anticiper — les attentes de leurs parties prenantes, conciliant continuité et renouvellement.

Sous Proposition 3 : Ces organisations déploient un management ambidextre qui articule exploitation de leurs atouts historiques et exploration de nouvelles opportunités, assurant un équilibre entre continuité et renouvellement.

Les organisations disposant d'une marque devenue antonomase et parvenues à inscrire leur présence dans la durée illustrent une capacité remarquable à innover de manière continue tout en demeurant fidèles à leur territoire d'origine. Cette fidélité ne signifie pas immobilisme, mais plutôt un ancrage stratégique dans une identité forte, construite autour d'un produit, d'un usage ou d'un imaginaire collectif. Ces entreprises, à l'instar de VELUX, cultivent leur héritage et tradition sans mettre de côté l'exploration d'idée nouvelle, au travers du renouvellement de leurs offres, de leurs services et de leurs approches. Non pas en rupture avec leur cœur de métier, mais en l'étendant, en l'enrichissant et en l'actualisant. Elles mobilisent différentes formes d'innovation — de produit, de commercialisation, de communication, mais aussi de vision stratégique — pour demeurer pertinentes dans un environnement en mutation. Cette dynamique confirme que la pérennité des marques antonomases repose sur un équilibre subtil entre exploitation de l'existant et exploration de nouvelles opportunités, tout en capitalisant sur la légitimité conférée par leur rôle de référence cognitive. Le cas VELUX illustre également le cas d'une entreprise en capacité de manager chacune de ses parties prenantes, en répondant à ces attentes, et même souvent en les anticipant. Nous qualifions l'entreprise d'entreprise institutionnelle dans le sens où elle co-contruit pro activement son environnement, qu'il s'agisse de sujets règlementaires, commerciaux ou d'usages.

Notre recherche permet de valider la sous proposition 3.

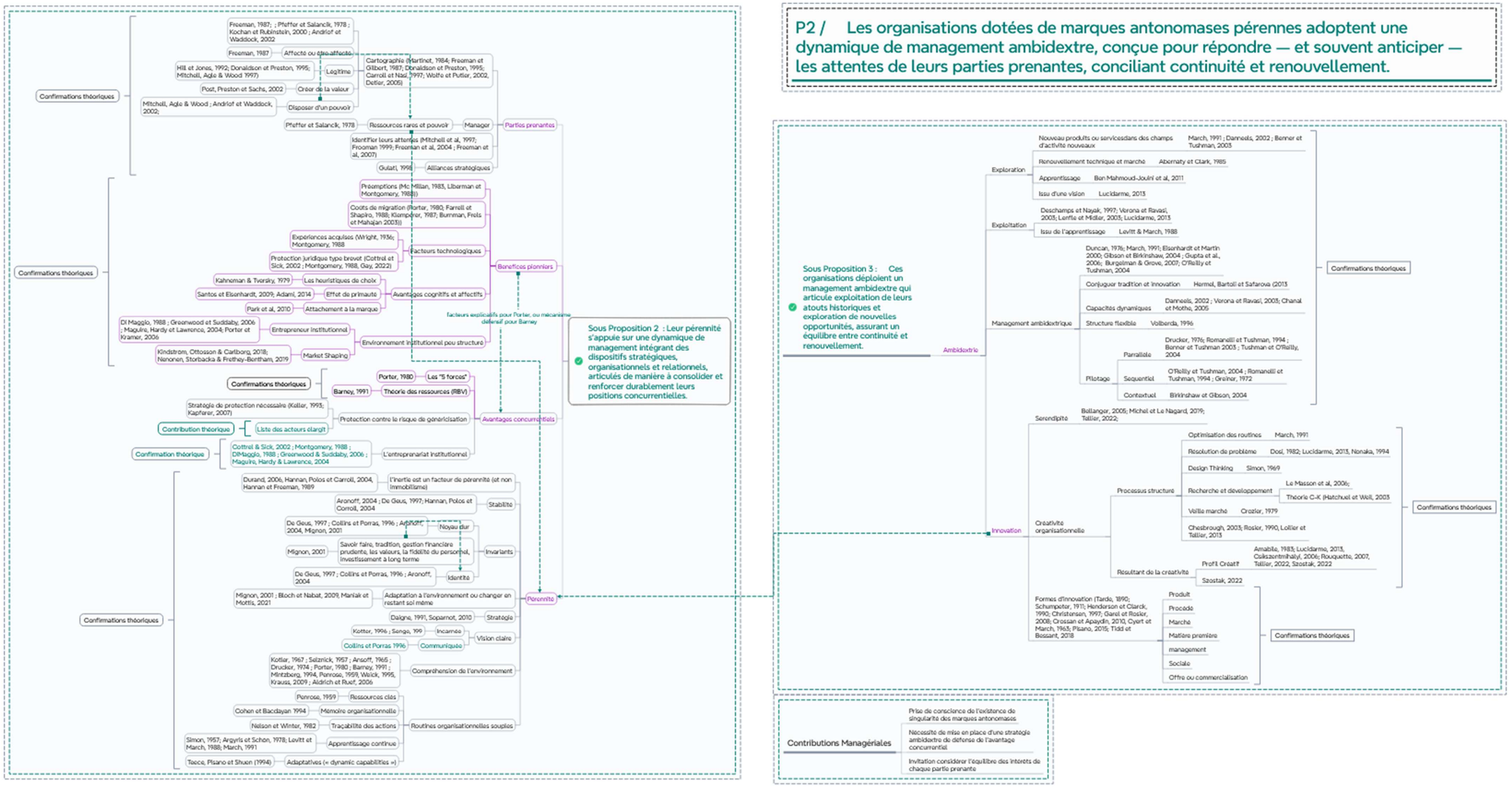


Figure 49 / Retour sur Proposition 2 et sous-propositions 2 et 3

2. Limites

Notre recherche présente deux limites principales. La première limite étant d'ordre méthodologique, associée à l'usage d'un cas unique, bien que mené en profondeur. Une étude comparative sur d'autres organisations en possession de marques antonomase viendrait en renfort de la robustesse de cette étude. Néanmoins, la spécificité de ces organisations en réduit le nombre et par conséquent, les possibilités d'étude et d'accès terrain.

La seconde limite réside dans l'analyse de cas de non pérennité. En effet et afin d'augmenter la validité de notre recherche, il conviendrait de mener un travail consistant à étudier les causes de défaillance d'organisation en possession de marque antonomase, afin, comme le précise Mignon (2001, p174), «*de pouvoir établir des facteurs discriminants entre la pérennité et la non pérennité* ». Cette défaillance pourrait prendre de nombreux angles : perte de l'usage de la marque (Trampoline, Pina Colada, Frigidaire…), position non dominante et concurrentielle (Placo, Karcher, Scotch…), entreprise non pérenne (Caddie…).

Section 2

Contributions de la recherche

1. Les contributions méthodologiques

Notre recherche permet de souligner l'intérêt méthodologique d'un retour réflexif sur le passé pour éclairer les dynamiques actuelles de l'entreprise, notamment sur les études en lien avec la pérennité d'une organisation. En mobilisant des entretiens avec d'anciens collaborateurs (retraité ou ayant quitté l'entreprise) ainsi que des données issues d'archives internes (documents, supports de communication, décisions stratégiques), nous avons pu reconstituer les étapes clés de la construction de la marque et de ses mécanismes d'ancrage. Cette approche rétrospective enrichit considérablement la compréhension des trajectoires organisationnelles, en révélant les logiques d'action passées, les choix fondateurs et les inflexions successives. Elle permet ainsi de mieux saisir les conditions d'émergence, de consolidation et de diffusion d'un capital symbolique comme celui de VELUX, en l'inscrivant dans une temporalité longue, souvent absente des approches centrées uniquement sur le présent.

2. Les contributions et les confirmations théoriques

Notre recherche propose une contribution théorique originale au champ du management des organisation en possession d'une marque antonomase.

Nous démontrons que la durabilité de ces entreprises singulières ne saurait être réduite à leur statut initial de pionnier (Lieberman & Montgomery, 1988), mais qu'elle repose sur la mise en œuvre continue de dynamiques managériales spécifiques. Trois dimensions apparaissent structurantes. Premièrement, ***un management stratégique des avantages concurrentiels***, en écho à la Resource-Based View (Barney, 1991 ; Peteraf, 1993) et aux logiques de protection et de renouvellement des ressources VRIO (Barney & Clark, 2007). Deuxièmement, un ***management des parties prenantes*** (Freeman, 1984 ; Donaldson & Preston, 1995 ; Mitchell, Agle & Wood, 1997), qui illustre l'importance d'un écosystème mobilisé et durablement engagé autour de la marque. Troisièmement, ***un management***

ambidextre (March, 1991 ; Tushman & O'Reilly, 1996 ; O'Reilly & Tushman, 2013), garantissant un équilibre entre exploitation des acquis et exploration de nouvelles opportunités, afin d'éviter le piège de la rigidité organisationnelle (Leonard-Barton, 1992). Enfin, notre recherche ***confirme le rôle singulier des marques antonomases pérennes en tant qu'entrepreneurs institutionnels*** (DiMaggio, 1988 ; Maguire, Hardy & Lawrence, 2004 ; Greenwood & Suddaby, 2006), capables d'influencer et de structurer leur environnement normatif, technique et cognitif, consolidant ainsi leur position de marque référence et renforçant durablement leur avantage concurrentiel (Cottrell & Sick, 2002 ; Montgomery, 1988).

Notre recherche met en évidence un certain nombre de contributions spécifiques, que nous nous attachons à présenter. Elle apporte également confirmation de théories préexistantes.

a. Sur le sujet de la marque antonomase

Les contributions théoriques

Comme évoqué dans la validation des propositions, l'étude approfondie menée sur le processus de construction des marques antonomases a révélé un certain nombre de contribution théorique enrichissante la littérature existante.

Approfondissement de la compréhension du processus de construction d'une marque antonomase

L'approfondissement du processus de construction d'une marque antonomase constitue l'un des apports majeurs de notre sous-proposition 1. Nous prolongeons ainsi les travaux de Martin (2010), qui analysait cette spécificité principalement sous un angle linguistique et cognitif, en proposant une lecture managériale de ce processus. Cette approche permet de montrer que l'innovation disruptive, à la genèse de la marque, ne se réduit pas à un fait lexical ou sémantique, mais qu'elle ouvre la voie à une dynamique stratégique, structurante pour l'organisation. Dans la continuité de DiMaggio (1988) sur l'entrepreneuriat institutionnel et de Barney (1991) sur la valeur stratégique des ressources rares, nous mettons en évidence

que la marque antonomase bénéficie d'avantages pionniers qu'elle doit ensuite gérer et renforcer par des choix managériaux adaptés.

Quand une marque devient un verbe : le rôle de l'action dans la dérivation linguistique

Si cet aspect n'était pas celui recherché initialement, nos résultats viennent enrichir la littérature existante en apportant une nuance importante à la portée des mécanismes de dérivation polysémique. Contrairement aux exemples de marques comme Karcher® ou Scotch®, souvent cités pour illustrer une transformation linguistique en verbe (Martin, 2010), le cas de VELUX® montre une trajectoire différente. L'expression « veluxer », qui pourrait désigner l'action d'installer une fenêtre de toit, ne s'est pas diffusée dans l'usage courant. Cela suggère que toutes les antonomases ne tendent pas nécessairement vers une verbalisation, confirmant ainsi que ce glissement linguistique n'est ni automatique ni systématique.

D'un point de vue linguistique, il apparaît que cette transformation nominale en verbe – comme dans les cas de karchériser à partir de Karcher ou plaquer à partir de Placo – n'émerge que lorsque le produit est associé à une action concrète, reproductible et observable. Autrement dit, pour qu'un nom de marque devienne un verbe dans l'usage courant, il faut que le produit ou la solution qu'il désigne soit performé à travers un geste ou un acte. En revanche, dans le cas de VELUX, aucun verbe d'usage tel que « veluxer » n'existe, car la fenêtre de toit ne renvoie pas à une action précise, mais plutôt à un état ou à une caractéristique architecturale. Ce constat théorique contribue à affiner les critères linguistiques de généricisation, en soulignant que toutes les marques antonomases ne se prêtent pas à la verbalisation, et que l'usage actif du produit constitue une condition préalable à cette mutation lexicale.

b. Sur le sujet du management stratégique des avantages concurrentiels : Les contributions théoriques

Les contributions théoriques

Le management stratégique des avantages concurrentiels constitue un enjeu majeur pour les marques antonomases, dont la pérennité repose sur leur capacité à consolider et à renouveler leurs positions dans le temps. Dans le cas de VELUX, cette logique se manifeste à

travers plusieurs dimensions complémentaires. D'une part, l'entreprise doit faire face à la substitution indirecte et à l'innovation d'usage, qui redéfinissent le toit comme un espace élargi de concurrence, allant bien au-delà de la simple fenêtre de toit. D'autre part, la marque se trouve confrontée au risque de généricisation, nécessitant la mise en place d'une stratégie de protection active et la prévention par l'identification des acteurs à risque. Ces différents leviers traduisent une vigilance stratégique constante, combinant anticipation des menaces et consolidation des atouts, dans une logique de défense et d'adaptation dynamique.

Substitution indirecte et innovation d'usage : le toit comme espace concurrentiel élargi

En sciences de gestion, et notamment dans le cadre d'une analyse concurrentielle, les produits de substitution sont classiquement définis comme des produits ou services différents, mais susceptibles de satisfaire le même besoin ou d'accomplir la même fonction pour le consommateur. Comme le rappelle Porter, « *les nouveaux entrants viennent proposer une solution de substitution affaiblissant le pouvoir du produit d'origine* » (Porter, 2009). Au travers de notre étude, nous mettons en évidence que, dans le cas de l'entreprise VELUX, cette notion est appréhendée de manière plus large. En effet, des éléments tels que les matériaux de couverture ou les panneaux solaires sont considérés comme des produits de substitution potentiels, bien qu'ils n'assurent pas directement les mêmes fonctions que la fenêtre de toit – notamment l'apport de lumière naturelle. Ce déplacement d'analyse permet de dépasser la stricte délimitation du marché de la fenêtre de toit pour envisager un périmètre concurrentiel élargi, incluant l'ensemble des composantes du toit ou, plus largement encore, celui de la menuiserie extérieure. Cette approche invite ainsi à revisiter les frontières du marché pertinent à partir des logiques d'usage et non uniquement de fonction.

La mise en place d'une stratégie de protection contre le risque de généricisation

La pérennité d'une marque antonomase dépend largement de sa capacité à mettre en place une stratégie de protection contre le risque de généricisation. En effet, lorsque le nom de marque devient un nom commun, l'entreprise court le danger de perdre son capital symbolique et juridique, ce qui fragilise son avantage concurrentiel (Keller, 1993 ; Kapferer,

2007). Dans le cas de VELUX, cette menace est explicitement reconnue : l'entreprise a dû instaurer une démarche proactive combinant pédagogie, veille et action corrective.

Toutefois, l'analyse révèle que cette stratégie comporte une tension intrinsèque. D'un côté, l'usage généralisé du terme « velux » confère une notoriété exceptionnelle, renforçant l'ancrage cognitif de la marque dans la mémoire collective (Aaker, 1991). Mais d'un autre côté, cette diffusion incontrôlée peut mener à une banalisation juridique, comme l'illustrent les nombreux exemples de marques tombées dans le domaine public (escalator, cellophane, thermos).

Face à ce paradoxe, VELUX a mis en place plusieurs mécanismes de protection : une charte d'utilisation de la marque et une vigilance dans la communication externe, des actions de correction auprès des médias et distributeurs pour rappeler la nature de marque déposée, une surveillance digitale (SEO et algorithmes) afin de réaffirmer le statut distinctif de la marque, une recours à des actions juridiques ciblées contre les usages abusifs, une séparation de la communication institutionnelle et produit, ou encore une insistance sur les caractéristiques produits.

Un regard critique permet néanmoins de souligner les limites de cette stratégie défensive. La protection juridique, bien qu'indispensable, ne suffit pas à elle seule à enrayer la tendance à la généricisation. La véritable force réside dans la capacité de l'entreprise à renouveler en permanence son avantage concurrentiel par l'innovation et la différenciation (Barney, 1991 ; Teece, 1997). En ce sens, la stratégie de VELUX illustre la complémentarité entre protection des acquis et création de nouvelles ressources, confirmant que la pérennité d'une marque antonomase exige une articulation constante entre exploitation et exploration (Tushman & O'Reilly, 1996).

Prévention de la généricisation des marques : identification des acteurs à risque

Sur le plan du management des risques liés à la généricisation, en complément des éléments précités, la littérature identifie traditionnellement plusieurs catégories d'acteurs susceptibles de banaliser une marque : les consommateurs, les concurrents, les dictionnaires, les médias, les distributeurs, les installateurs ou encore les revendeurs (Lapassouse, 1991 ;

Cova, 2014). L'analyse du cas VELUX permet d'élargir cette typologie en révélant de nouveaux profils d'acteurs, que nous avons classés selon différentes sphères d'influence. Au-delà des acteurs classiques, notre étude met en lumière le rôle potentiel d'autres acteurs comme : les collaborateurs, les influenceurs et créateurs de contenu, le grand public (incluant les non-consommateurs), les organismes de formation professionnelle, les instances publiques, le législateur, et plus largement de toute partie prenante, qu'elle soit directement concernée ou non par l'usage du produit.

Cette cartographie élargie invite à un pilotage plus transversal et systémique de la marque, au croisement du juridique, du marketing et de la communication.

Confirmation du management institutionnel comme facteur d'avantage concurrentiel

L'étude de VELUX illustre de façon exemplaire le rôle d'entreprise institutionnelle (Cottrel & Sick, 2002 ; Montgomery, 1988 ; DiMaggio, 1988 ; Greenwood & Suddaby, 2006 ; Maguire, Hardy & Lawrence, 2004). Loin de se limiter à une logique concurrentielle, VELUX agit comme un acteur structurant de son secteur en combinant protection technologique et co-construction institutionnelle. Ses 1 800 brevets, alliés à la complexification des standards produits, transforment la fenêtre de toit en un marché de spécialistes, où l'expérience accumulée confère un avantage durable (Montgomery, 1988 ; Gay, 2022).

Au-delà de la veille concurrentielle, VELUX participe activement aux processus de normalisation via sa proximité avec la FFB, le CSTB ou encore les organisations professionnelles de la filière. Cette capacité à anticiper et influencer les règles du jeu s'inscrit dans la logique d'entrepreneuriat institutionnel (Maguire, Hardy & Lawrence, 2004), où l'entreprise aligne les normes sectorielles sur ses propres capacités d'innovation.

Cette influence dépasse le champ économique : par ses partenariats sociaux et formatifs (ACTA VISTA, organismes de formation), VELUX consolide sa légitimité et répond aux attentes sociétales, conformément aux approches de la création de valeur partagée (Porter & Kramer, 2006 ; Crifo & Forget, 2014). Légitimité sociale et reconnaissance professionnelle renforcent sa position de référence métier (Leca, Rüling & Puthod, 2015).

En somme, VELUX démontre qu'une entreprise peut pérenniser son avantage concurrentiel non seulement par la sécurisation de ses actifs stratégiques, mais aussi par la maîtrise des dynamiques institutionnelles de son environnement, devenant ainsi un véritable co-constructeur de marché.

c. Sur le sujet du management ambidextre

L'étude du cas VELUX n'a pas permis de dégager de nouvelles contributions théoriques sur le champ du management stratégique dans son ensemble. Elle vient plutôt confirmer plusieurs apports théoriques majeurs relatifs à l'ambidextrie organisationnelle (Tushman & O'Reilly, 1996), tout en les éclairant à travers le prisme singulier d'une entreprise emblématique dont la marque est devenue antonomase. En particulier, elle valide la pertinence d'une lecture multi-niveaux de l'ambidextrie (Raisch & Birkinshaw, 2008), ainsi que son rôle dans la consolidation de la légitimité organisationnelle et la protection des avantages concurrentiels dans le temps (Barney, 1991 ; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Elle met également en lumière la manière dont une entreprise historiquement positionnée sur un produit standardisé – la fenêtre de toit – parvient à articuler durablement des logiques d'exploitation de son cœur de métier avec des logiques d'exploration orientées vers l'innovation technologique, l'élargissement de marché et l'évolution des usages. Si nous ne sommes pas en mesure de confirmer l'entière réplicabilité de ces résultats, il apparaît néanmoins que le management ambidextre a constitué un levier central de la pérennité de VELUX.

Nous choisissons entre autres de confirmer le caractère composite de l'ambidextrie organisationnelle, en argumentant à la lumière du cas VELUX, de valider du lien entre ambidextrie et légitimation organisationnelle et de confirmation le rôle de l'ambidextrie dans la protection de l'avantage concurrentiel et par conséquent, la pérennité organisationnelle.

Confirmation du caractère composite de l'ambidextrie organisationnelle

Le cas VELUX confirme la pertinence des travaux de Tushman & O'Reilly (1996) et de Raisch & Birkinshaw (2008) sur la cohabitation de différentes formes d'ambidextrie. En effet,

l'ambidextrie n'est pas une notion unique et homogène, mais qu'elle est faite de plusieurs dimensions et modalités qui coexistent.

Le cas de VELUX illustre bien cette logique : l'entreprise combine une ambidextrie structurelle via ses départements dédiés à la R&D, une ambidextrie contextuelle en mobilisant la créativité de ses équipes opérationnelles (ex. VELUX Innovation Challenge), et une ambidextrie séquentielle en alternant phases d'exploration (concepts comme *Living Places*) et phases d'exploitation (industrialisation et élargissement de la gamme). Cette configuration hybride, adaptée à la complexité de son environnement, témoigne d'une véritable ambidextrie composite.

Cette approche hybride confirme que l'ambidextrie n'est pas un modèle unitaire, mais une capacité dynamique adaptée au contexte spécifique de chaque organisation.

Validation du lien entre ambidextrie et légitimation organisationnelle

Le cas corrobore les travaux de Suchman (1995) sur la légitimité cognitive : en innovant tout en maintenant son positionnement historique, VELUX renforce sa place de référence dans l'imaginaire collectif autour de la lumière naturelle et de l'habitat sain. Cette capacité à innover sans rompre avec l'identité de marque confirme que l'ambidextrie peut servir un processus de légitimation renouvelée, assurant la cohérence perçue par les parties prenantes malgré les transformations internes.

Confirmation du rôle de l'ambidextrie dans la protection de l'avantage concurrentiel et par conséquent, la pérennité organisationnelle

Le cas VELUX valide la perspective dynamique de l'avantage concurrentiel développée par Teece, Pisano & Shuen (1997) et Barney (1991), en montrant que l'ambidextrie permet non seulement de maintenir des ressources précieuses, rares et difficilement imitables, mais aussi de renouveler constamment leur combinaison. Ce renouvellement stratégique permet à VELUX de rester pertinent dans un environnement en mutation (domotique, réglementation environnementale, nouvelles attentes clients), tout en conservant un effet de marque fort qui agit comme une barrière à l'entrée.

d. Sur le sujet du management des parties prenantes

L'étude du cas VELUX n'a pas permis de dégager de nouvelles contributions théoriques sur le champ du management stratégique

L'étude du cas VELUX confirme également l'intérêt de cartographier l'ensemble des parties prenantes et de les intégrer dans la réflexion stratégique. Dans une logique proche de Freeman (1984), il ne s'agit pas seulement d'identifier les acteurs clés, mais bien de les considérer dans leur diversité, en adoptant une stratégie différenciée et adaptée à chacun. Le cas met en évidence que la pérennité de l'entreprise tient à sa capacité à manager les parties prenantes de façon ambidextre : en exploitant les relations établies et en consolidant la confiance historique, tout en explorant de nouveaux modes d'interaction et en anticipant l'évolution de leurs besoins. Ce management équilibré permet de répondre aux attentes parfois divergentes des différents acteurs – distributeurs, installateurs, architectes, régulateurs, clients finaux – tout en renforçant la légitimité et la résilience organisationnelle (Mitchell, Agle & Wood, 1997 ; Donaldson & Preston, 1995).

3. Les contributions managériales

Nous souhaiterions débuter nos contributions managériales en répondant à la **problématique générale** de cette recherche – **Quelles dynamiques de management permettent aux entreprises dont le nom est devenu une antonomase de préserver et de renouveler leurs avantages concurrentiels afin d'assurer leur pérennité ?**

– de la manière suivante. La pérennité repose sur la capacité des organisations à :

1. **Manager leurs avantages concurrentiels** en consolidant les acquis et en développant de nouvelles ressources distinctives (ce qui inclus la protection contre le risque de généricisation).
2. **Adopter une approche fondée sur les parties prenantes**, en identifiant, hiérarchisant et anticipant les attentes de l'ensemble des acteurs de l'écosystème, et en ajustant la stratégie à chacun d'eux.

3. **Mettre en place un management ambidextre multidimensionnel**, capable d'articuler exploitation et exploration à différents niveaux : le **commerce**, la **vision stratégique**, le **produit**, la **communication** et le **marché**.

Cette articulation montre que la pérennité des marques antonomases ne tient pas uniquement à la protection de leur actif symbolique, mais à une **dynamique de management globale et équilibrée**, conciliant consolidation et renouvellement.

D'un point de vue plus académique, cette recherche, fondée sur l'analyse approfondie d'une entreprise pionnière dont la marque est devenue antonomase, propose plusieurs enseignements actionnables pour les managers évoluant dans des contextes de forte notoriété, d'innovation continue, ou de consolidation de position dominante. Quatre grandes contributions se dégagent.

Nos travaux feront l'objet d'une écriture en *second loop* (Lamarque, 2015 ; Vermeulen, 2007), permettant aux managers des organisations de trouver des réponses pragmatiques à leurs questions sur le management stratégique de ces marques singulières.

Les leviers de protection d'une marque antonomase

La protection d'une marque devenue antonomase constitue un enjeu stratégique majeur, tant sur le plan juridique que symbolique. En effet, si l'antonomase peut traduire un succès remarquable en termes de notoriété et d'ancrage culturel, elle expose également la marque à des risques de banalisation, de dilution voire de déchéance de ses droits exclusifs. Plusieurs leviers peuvent être activés pour préserver cette valeur. Sur le plan juridique, l'enregistrement et le renouvellement systématique des droits auprès des offices de propriété intellectuelle (tels que l'INPI ou l'EUIPO) constituent une première ligne de défense. S'y ajoutent des actions de surveillance du marché (brand watching) et des interventions ponctuelles en cas d'usage abusif ou de détournement, notamment à travers des mises en demeure ou des procédures contentieuses. Mais la protection d'une marque antonomase ne peut reposer uniquement sur le droit. Elle suppose aussi un travail pédagogique constant auprès des parties prenantes : distributeurs, médias, influenceurs, consommateurs et même collaborateurs internes doivent être sensibilisés à l'usage correct de la marque. Cela peut passer par des chartes d'usage, des formations, ou encore une communication différenciée entre grand public et sphère professionnelle. Enfin, le maintien de l'innovation autour de la marque joue un rôle clé : en

continuant à proposer de nouvelles solutions, l'entreprise renforce la légitimité de son statut de référence et évite que le nom de marque ne devienne un simple nom générique.

Une contribution à l'action managériale

Au-delà de son apport théorique, notre recherche possède une portée managériale directe et opérationnelle. Elle fournit aux dirigeants et responsables marketing confrontés au phénomène d'antonomase un cadre analytique clair pour comprendre les mécanismes à l'œuvre, évaluer les risques et identifier les leviers d'action. Pour les entreprises déjà détentrices d'une marque antonomase, l'étude offre des clés de lecture précieuses afin de mieux en cerner les implications : comment entretenir la valeur symbolique sans encourager la banalisation ? Comment concilier notoriété populaire et maîtrise juridique ? Pour celles qui ambitionnent de faire émerger une marque forte, notre travail propose des pistes de développement stratégique, en insistant notamment sur le rôle central de l'innovation, de la différenciation initiale et du positionnement marché. Enfin, en matière de protection, notre recherche éclaire les bonnes pratiques à adopter dans une logique proactive de management des parties prenantes : établir des standards d'usage, surveiller l'environnement, dialoguer avec les relais d'opinion et maintenir un haut niveau d'exigence dans l'offre. À ce titre, notre étude constitue un véritable guide pour les entreprises souhaitant transformer une marque emblématique en un avantage concurrentiel pérenne et maîtrisé.

Piloter l'ambidextrie de manière pragmatique et multi-niveaux

Notre recherche montre que l'ambidextrie n'est pas un choix binaire mais un **levier stratégique modulable**. Les managers peuvent combiner structurellement des entités orientées vers l'exploitation et d'autres vers l'exploration, tout en instaurant une culture contextuelle propice à l'innovation incrémentale. Cela permet de **concilier stabilité et renouvellement**, sans fragiliser la marque. L'exemple de VELUX invite les dirigeants à adapter le type d'ambidextrie (structurelle, contextuelle, séquentielle) en fonction de leur maturité, de leur culture et de leur dynamique d'innovation.

Innover au-delà du produit : approches, services, récits

L'analyse du cas VELUX montre que dans des marchés matures, la pérennité passe par une capacité à innover dans la manière de vendre, de raconter et de faire vivre le produit. Cela appelle une extension du périmètre de l'innovation, incluant une vision élargit de son marché (ici, de l'habitat via des éléments relatifs à la qualité de l'air, la lumière naturelle), les canaux (partenariats prescripteurs), et la communication (positionnement sociétal). Les managers doivent ainsi penser l'innovation comme un écosystème, où le produit n'est qu'un élément parmi d'autres d'une stratégie d'ensemble visant à rester légitime, désirable et leader.

Cela invite les managers et les dirigeants à sortir d'une zone de confort établie et à se remettre en question.

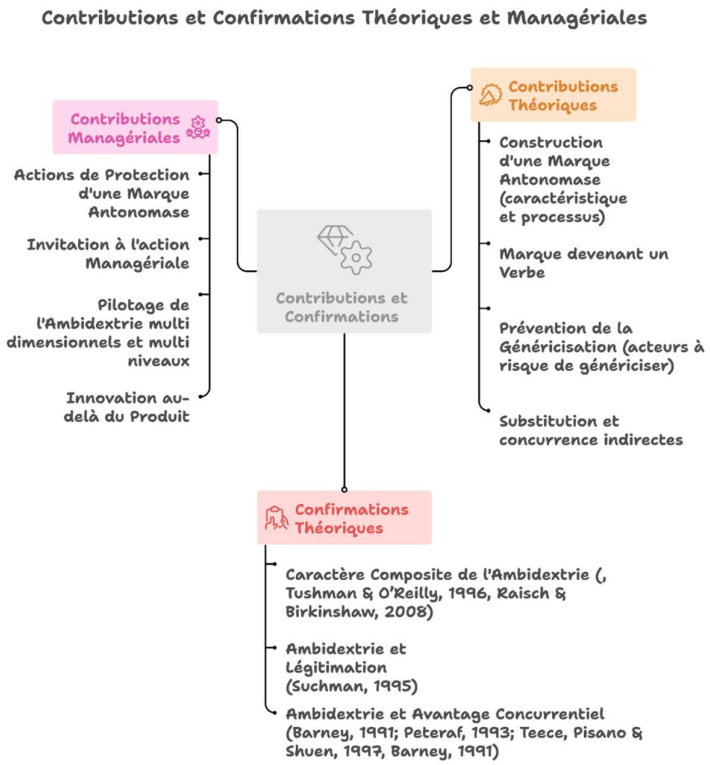


Figure 50 : Contributions et confirmations de la recherche

4. Voies de recherches complémentaires

Tout d'abord,

Cette étude est la première à notre connaissance s'intéressant à la pérennité des organisations en possession d'une marque antonomase sous l'angle des dynamiques managériales. Par soucis de vérification et d'optimisation de la validité externe de notre étude, nous décidons de réaliser ultérieurement une étude comparative, renforçant la validité des résultats de notre enquête (Miles et Huberman, 2003).

Selon Einsenhardt (1989), un cas unique peut prétendre à tester ou générer une théorie. Bryman et Bell (2003) affirment également qu'une étude en profondeur peut prétendre à une généralisation théorique ou méthodologique. Néanmoins, Eisenhardt nous encourage dans la mesure du possible à mener des études multi-cas, afin de renforcer la validité de nos recherches (1989). Dans la même lignée, lorsque cela s'avère possible, Yin (2009) nous incite d'ailleurs à réaliser ces multi-études « *when you have the choice (and resources), multiple-case design*

s may be preferred over single-case designs ».

Ainsi, sans chercher à généraliser nos résultats, nous nous proposons d'étudier ultérieurement le facteur répétitif du phénomène (Moriceau, 2003) en réalisant des études de cas comparatives. Ces comparaisons partielles ou surfaciques avec d'autres marques dont les caractéristiques sont similaires et répondent au phénomène étudié, l'antonomasie des marques, permettraient ainsi de renforcer la validité externe de cette recherche.

Ensuite,

Cette recherche a fait émerger des éléments d'explication de la pérennité des marques antonomases parmi lesquels l'histoire, la société et l'acceptabilité de l'environnement, les innovations, la qualité et les services, le commerce, la prise en compte de la stratégie et son ajustement au profit de la performance et pour finir, le rôle des Ressources Humaines. Chacun de ces éléments peut être étudiés de façon indépendantes, afin d'affirmer ou d'infirmer leur lien directe ou indirecte avec la pérennité organisationnelle.

Section 3

Conclusion Générale

Parvenue au terme de cette recherche, il est important d'en synthétiser les apports. Nous avons ainsi pu revenir sur nos propositions de départ, les enrichir, les nuancer, et mettre en lumière les facteurs clés qui soutiennent la durabilité symbolique et stratégique d'une marque antonomase. Cette recherche n'a pas vocation à généraliser, mais bien à proposer une connaissance contextualisée, utile aux chercheurs comme aux praticiens. Elle éclaire les dynamiques sociales et interprétatives à l'œuvre dans la construction d'une marque antonomase pérenne.

Cette recherche s'inscrit dans une posture constructiviste (Guba et Lincoln, 1989 ; Koenig, 1994, Le Moigne, 1995, David, 1999 ; Martinet et Pesqueux, 2013 ; Pesqueux, 2014), considérant que la réalité organisationnelle est le fruit d'une construction sociale, façonnée par les discours, les pratiques et les représentations des acteurs. En adoptant une approche idiographique (Geertz, 1973), nous avons privilégié une étude de cas unique et particulièrement détaillée. L'étude de cas unique est ici pleinement justifiée, comme le rappellent Yin (1994, 2003) et Eisenhardt (1989), lorsqu'elle permet une observation en profondeur d'un phénomène complexe, situé dans son contexte réel. Cette posture est d'autant plus pertinente que notre accès au terrain était exceptionnel, avec une immersion de près de sept ans, offrant un regard interne difficilement reproductible ailleurs. Suivant Dyer et Wilkins (1991), nous avons privilégié la profondeur d'un cas unique plutôt qu'une superficialité comparative, ce qui nous a permis de saisir les dynamiques fines de construction et de pérennisation de la marque VELUX. Nous nous positionnons dans une logique de compréhension plutôt que de généralisation (Dumez, 1948 ; Passeron, 1991). Notre immersion dans l'entreprise pendant près de sept ans, conjuguée à l'analyse de données primaires (entretiens, observations) et secondaires (archives, documents internes, communiqués), a permis de construire une analyse longitudinale (Pettigrew, 1992 ; Forgues et al., 2014) et triangulaire, sensible aux ruptures, continuités et trajectoires historiques de l'organisation.

Cette profondeur temporelle est essentielle dans l'étude de la pérennité organisationnelle, concept complexe que nous abordons ici à travers le prisme des marques antonomases. L'histoire de l'organisation est envisagée comme un actif stratégique (Suddaby et al., 2010), révélateur des conditions qui ont permis à VELUX de s'imposer durablement comme référent de son marché. L'analyse de cette trajectoire a permis de revenir sur nos propositions de recherche, de les affiner et d'en proposer une lecture articulée autour de la construction symbolique, des logiques d'innovation et des stratégies de légitimation dans la durée.

Ainsi, notre contribution ne réside pas dans la production de lois universelles, mais dans l'élaboration d'une connaissance contextualisée, transférable à des contextes similaires, et utile aux chercheurs en stratégie comme aux praticiens soucieux de comprendre les leviers profonds de la durabilité d'une marque.

L'étude approfondie menée sur VELUX permet de proposer une analyse intégrée de la construction, de la pérennité et de la gestion stratégique d'une marque devenue antonomase. En croisant les apports de la littérature académique avec une démarche empirique robuste fondée sur des entretiens, l'étude de documents internes et des archives historiques, nous avons pu dégager les ressorts profonds qui soutiennent la longévité d'une telle organisation. Il apparaît que cette longévité ne repose pas uniquement sur la qualité intrinsèque du produit ou sur l'effet de notoriété lié à l'antonomase, mais bien sur un ensemble cohérent d'actions et de choix stratégiques continuellement actualisés.

Nous avions à l'origine de notre étude posé deux propositions et trois sous propositions

Cette recherche s'inscrit dans une démarche méthodologique longitudinale, rendue possible par un accès privilégié au terrain, fondé sur une immersion professionnelle de près de sept années (6 ans et 11 mois) au sein de l'organisation étudiée (nous avons pu observer le caractère répétitif des phénomènes). Ce positionnement a permis d'observer le phénomène de pérennité au plus près de l'action, dans une entreprise dont la marque est devenue antonomase. L'étude repose ainsi sur une combinaison de données contemporaines et historiques, obtenues grâce à un accès à des documents internes parfois confidentiels, à des archives stratégiques, ainsi qu'à la consultation du musée et du centre historique de l'entreprise au Danemark, son pays d'origine. Au cours de ce travail, nous avons pu échanger avec de très nombreux acteurs – dirigeants, cadres, salariés, partenaires, retraités – et

participer à des réunions, congrès internes et conférences en France comme au Danemark. Cette proximité d'observation a permis de croiser les points de vue, de nourrir les analyses par des situations réelles et d'ancrer empiriquement des réflexions théoriques souvent formulées de manière abstraite. Nous considérons ainsi que les contributions produites – théoriques, managériales et méthodologiques – sont riches, en raison même de la profondeur, de la densité et de la singularité de ce matériau.

Cette recherche, centrée sur l'analyse d'une organisation emblématique dotée d'une marque antonomase – VELUX – avait pour ambition d'éclairer les mécanismes de construction et ensuite, de pérennité de ces organisations. À partir d'une approche qualitative approfondie mobilisant un cas unique, notre démarche a permis de confirmer et d'enrichir les propositions théoriques formulées en introduction.

Nous avons d'abord validé notre première sous proposition selon laquelle les organisations dotées de marques antonomases pérennes émergent d'une innovation disruptive initiale, combinée à une stratégie de protection de leurs avantages concurrentiels. La sous-proposition 1 est confirmée : l'antonomase naît d'une innovation radicale introduite sur un marché vierge de proposition, répondant à un besoin réel et à une demande volumique, favorisant ainsi une adoption rapide avant même la stabilisation linguistique du nom. Toutefois, notre étude affine la littérature existante en soulignant l'importance du caractère fonctionnel et volumique de l'innovation dans l'émergence du phénomène d'antonomase, là où les travaux antérieurs insistaient principalement sur la force symbolique ou l'effet de notoriété.

La sous-proposition 2 est également validée : les marques antonomases pérennes déploient des stratégies de protection sophistiquées, mêlant barrières à l'entrée, effets d'expérience, ancrage juridique, et valorisation du capital symbolique attaché à leur statut de référence cognitive. Notre étude rejoint ici les travaux de Porter (1985) sur les avantages concurrentiels, mais les enrichit en montrant que l'effet d'antonomase constitue lui-même une ressource stratégique à protéger et activer dans une logique de légitimation permanente. Si Porter (1980) insistait sur la nécessité de choisir entre une approche par les coûts ou une stratégie de différenciation, l'étude du cas VELUX montre que la domination par les coûts est acquises (l'entreprise détenant sur le marché français plus de 94% de part de marché) ce qui

lui permet, au travers d'un management ambidextrique, d'adopter en parallèle une stratégie de différenciation par l'approche sociologique (acteur de l'habitat) ou empirique (Living Places, Maison Air et Lumière) qu'elle emploie. Cette cumulation des deux stratégies (domination par les coûts complétée par une approche différenciante) fait de la proposition de valeur de VELUX une proposition unique.

Nous avons ensuite validé notre deuxième proposition selon laquelle les organisations en possession de marques antonomases pérennes mobilisent une stratégie d'innovation ambidextre. La sous-proposition 3 est confirmée : ces organisations innovent continuellement, sans se détourner de leur territoire d'origine. Le cas VELUX confirme la littérature sur l'ambidextrie (Tushman & O'Reilly, 1996 ; Raisch & Birkinshaw, 2008) en illustrant une combinaison d'ambidextrie structurelle, contextuelle et séquentielle, adaptée aux dynamiques internes et aux pressions de l'environnement. Nos résultats apportent une confirmation empirique du caractère composite et contingent de l'ambidextrie organisationnelle, tout en la reliant à la légitimité cognitive (Suchman, 1995) et à la protection dynamique de l'avantage concurrentiel (Teece et al., 1997). Ces apports confirment que l'ambidextrie, loin d'être une fin en soi, devient un vecteur de consolidation du leadership symbolique et de la performance durable d'autant plus lorsque l'ambidextrie est abordée au travers d'une approche par parties prenantes.

Ces résultats, bien qu'originaux, doivent toutefois être interprétés à l'aune de certaines limites méthodologiques. Le recours à une étude de cas unique, même conduite en profondeur, limite la validité externe des résultats. De plus, l'absence de comparaison avec des cas de non-pérennité empêche de formuler des facteurs discriminants avec certitude. Une étude ultérieure sur des entreprises ayant perdu leur statut de marque antonomase, ou n'ayant pas su pérenniser leur position dominante, viendrait compléter et renforcer la portée explicative de cette recherche (Mignon, 2001). Nous avions entamé des échanges avec l'entreprise Caddie, qui ont dû être interrompu du fait de la fermeture de la structure. Le peu de données récolté rendaient illégitimes leur exploitation.

Sur le plan méthodologique, notre travail souligne l'intérêt d'un ancrage historique profond dans l'analyse de la pérennité. Contrairement à de nombreux travaux qui abordent cette dernière comme un état observable, notre recherche propose une lecture dynamique

et diachronique du phénomène, mettant en lumière l'importance du contexte de naissance, des trajectoires d'innovation, et de la construction continue du sens autour de la marque.

Du point de vue théorique, cette recherche contribue à plusieurs champs. Elle éclaire d'abord les conditions d'émergence et de stabilisation des marques antonomases, en précisant notamment les liens entre usage fonctionnel, adoption massive et reconnaissance linguistique. Elle enrichit également la littérature sur la généricisation des marques, en identifiant des acteurs à risque au-delà des typologies classiques (Cova, 2014), et en cartographiant les sphères d'influence susceptibles d'altérer la maîtrise du nom de marque. Enfin, elle contribue à une meilleure compréhension de l'ambidextrie comme levier de légitimation, et de la notion de marché pertinent, en élargissant la définition concurrentielle au prisme des usages plutôt que des fonctions.

Les contributions managériales sont multiples. La thèse fournit des outils d'aide à la décision pour les dirigeants en charge de marques fortement institutionnalisées, en leur montrant comment protéger et valoriser une antonomase sans l'enfermer, comment piloter une ambidextrie modulable en fonction des contextes, et comment élargir le périmètre de l'innovation au-delà du seul produit. Elle offre ainsi aux managers une grille de lecture stratégique permettant d'arbitrer entre continuité et rupture, tradition et modernité, stabilité de la marque et ouverture à de nouveaux récits.

Notre recherche se fonde sur une étude de cas unique, ce qui limite la généralisation des résultats. Bien que ce choix soit justifié pour une analyse en profondeur, une étude comparative permettrait de renforcer la robustesse de nos conclusions. Par ailleurs, nous n'avons pas étudié les cas d'échec ou de déclin, ce qui aurait permis d'identifier des facteurs discriminants supplémentaires. Néanmoins, plusieurs auteurs reconnus soulignent la pertinence scientifique d'un tel positionnement. Eisenhardt (1989) soutient que l'étude d'un seul cas peut être particulièrement riche et théoriquement féconde, dès lors qu'elle permet de révéler des mécanismes complexes ou émergents difficilement observables dans une approche quantitative. Yin (2009) va dans le même sens, en précisant que les études de cas uniques sont pertinentes lorsqu'elles portent sur des phénomènes rares, critiques ou exemplaires. Le cas de VELUX, entreprise dont le nom est devenu une antonomase tout en conservant un quasi-monopole, répond à ces critères d'unité d'analyse exceptionnelle. Enfin,

Bryman et Bell (2003) rappellent que la profondeur de collecte des données, la triangulation méthodologique, et la densité analytique permettent à une étude de cas unique de contribuer à une généralisation théorique valable, en particulier lorsqu'elle s'inscrit dans un raisonnement abductif fondé sur l'enrichissement de modèles existants.

Ces limites ouvrent la voie à des recherches complémentaires. Une première voie consiste à mener des études comparatives entre plusieurs marques antonomases, permettant d'identifier des récurrences ou des divergences dans les trajectoires de pérennisation. Une seconde voie appelle à explorer de manière isolée certains facteurs contributifs à la longévité, tels que la gouvernance, la culture organisationnelle, ou encore le rôle des ressources humaines, afin d'évaluer leur influence directe ou médiée sur la capacité des organisations à perdurer dans un contexte de forte visibilité symbolique.

Ainsi, cette thèse, en s'inscrivant à l'intersection des travaux sur la stratégie, la linguistique de marque, l'ambidextrie et la légitimité organisationnelle, propose une lecture intégrée du phénomène de pérennité pour les entreprises à fort capital symbolique. À travers le cas de VELUX, elle démontre que demeurer leader, lorsqu'on est déjà devenu un nom commun, suppose de ne jamais cesser d'innover, tout en restant soi-même.

Retour sur la problématique générale

Notre problématique générale est la suivante :

Quelles dynamiques de management permettent aux entreprises dont le nom est devenu une antonomase de préserver et de renouveler leurs avantages concurrentiels afin d'assurer leur pérennité ?

Nos résultats permettent d'apporter une réponse à la problématique générale en identifiant trois dynamiques majeures de management mises en évidence par l'étude du cas VELUX. Premièrement, un management stratégique des avantages concurrentiels, qui contribue à préserver et à renforcer la position distinctive de l'organisation sur son marché. Deuxièmement, un management des parties prenantes, garant d'une articulation cohérente entre des intérêts parfois divergents et vecteur de légitimité organisationnelle. Enfin, un

management ambidextre multifacette, assurant l'équilibre entre l'exploitation des acquis et l'exploration de nouvelles opportunités, se révèle comme un déterminant central de la pérennité des organisations dont la marque est devenue antonomase. La combinaison de ces trois éléments contribue fortement à pérenniser à la fois l'activité de l'entreprise et à la fois sa position dominante dans un environnement en constante évolution, subissant un certain nombre de contrainte économique, règlementaire ou sociale.

Bibliographie

Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80(June–July), 41–47.

Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717.

Andriof, J., & Waddock, S. (2002). Unfolding stakeholder engagement. In J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, & S. Rahman (Eds.), *Unfolding stakeholder thinking: Theory, responsibility and engagement* (pp. 19–42). Sheffield: Greenleaf.

Ansoff, I. (1968). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris : Éditions Hommes & Techniques.

Arrègle, J.-L., Durand, R., & Very, P. (2004). Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales. *M@n@gement*, 7(1), 13–36.

Ayerbe, C., & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : Principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37–62.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: Beyond structure to processes. *Harvard Business School Working Paper*.

Barnard, C. J. (1936). *The functions of the executive*. Cambridge, MA : Harvard University Press.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Bartoli, A., & Hermel, P. (2014). L'ambidextrie comme atout managérial pour le pilotage du changement : Le cas d'entreprises américaines innovantes. *Cahiers de recherche LAREQUOI*, 2, 7–17.

Bartoli. A, Hermel.P & Safarova.G, (2013), « Tensions in managing change : Innovation vs. tradition?", Conference : « Management and Engineering », June 2013, Sozopol, Bulgaria

Bartoli, A., Hermel, P., & Safarova, G. (2017). Does the balance between conformity and innovation make companies more responsible? The case of four ambidextrous SMEs. *RIMHE – Management et Humanisme*, 29(Winter).

Bartoli, A., Hermel, P.,(2024). La discipline des sciences de gestion et du management : autonomie, identité et ancrages, Gestion et management public 2024/HS1 Hors série, pages 13 à 22 - Éditions AIRMAP

Beaulieu, S., & Pasquero, J. (2002). Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking: A negotiated order perspective. In J. Andriof, S. Waddock, B. Husted & S. Rahman (Eds.), *Unfolding stakeholder thinking: Theory, responsibility and engagement* (pp. 101–118). Sheffield: Greenleaf.

Benhaddouch M. & El Fathaoui H. (2022):« Paradigmes épistémologiques et choix méthodologiques en science de gestion », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 5 » pp :527-538.

Berle, A. A. (1932). For whom corporate managers are trustees: A note. *Harvard Law Review*, 45(8), 1365–1373.

Berle, A. A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan.

Bernoux, P. (2009). *La sociologie des organisations* (6e éd.). Paris : Le Seuil, coll. Points.

Bloch, A., & Nabat, E. (2009). Pérennité organisationnelle et transformation : Concilier l'inconciliable ? *Revue française de gestion*, 192(2), 113–126.

Braudel, F. (1958). Histoire et sciences sociales : La longue durée. *Annales ESC*, 13(4), 725–753.

Nohman, B., & Nohman, S. (2015). *Ambidexterity: A matter of size? A single case study on ambidexterity in SMEs*. Department of Management and Engineering, Linköping University, Sweden.

Bryman, A. (1989). *Quantity and quality in social research*. London : Unwin Hyman.

Bryman, A. (1988). *Doing research in organisations*. London : Routledge.

Burgelman, R. A. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47, 325–357.

Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, 39, 24–56.

Burgelman, R. A., & Sayles, L. R. (1987). *Les intrapreneurs*. Paris : McGraw-Hill.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Oxford : Oxford University Press. *(Rééd. 1994)*

Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), 46–51. https://doi.org/10.1111/1467-8608.00047

Charreire Petit, S. (1995). *L'apprentissage organisationnel, proposition d'un modèle : le cas d'une innovation managériale* [Thèse de doctorat non publiée]. Université Paris Dauphine.

Charreire Petit, S. (2003). *L'étude empirique longitudinale*. Onnaing : e-thèque.

Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises : Valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2), 57–88.

Charue-Duboc, F. (2005). L'apprentissage organisationnel, un concept séduisant, des processus complexes. In P. Gilbert, F. Guérin & F. Pigeyre (Eds.), *Organisations et comportements* (pp. 271–300). Paris : Dunod, coll. Gestion Sup.

Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.

Cohen, E. (1996). Épistémologie des sciences de gestion. *Encyclopédie de Gestion*, 24 (décembre).

Collins, J., & Porras, J. I. (1996). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York : Harper Business.

Coughlan, P., & Brady, E. (1995). Understanding performance limiting practices in product development. *European Operations Management Association Conference*, May.

Crifo, P., & Forget, V. D. (2014). *RSE et compétitivité des entreprises*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Crosnier, P. (2011). *Quand la marque devient réflexe*. Paris : Éditions d'Organisation.

Crozier, M. (1971). *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Le Seuil, coll. Points.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Le Seuil, coll. Points.

Csíkszentmihályi, M. (2006). *La créativité : Psychologie de la découverte et de l'invention* (C.-C. Farny, Trad.). Paris : Robert Laffont, coll. Réponses.

Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31–61.

David, A. (1998, juillet). *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion* (Cahier de recherche DMSP, Université Paris-Dauphine). Paris, France.

David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. Communication présentée à la Conférence de l'AIMS, mai, École Centrale de Paris.

David, A. (2000). *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées*. In A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (pp. 57-85). Paris : Vuibert.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.

Djellal, F., & Gallouj, F. (2017). Les lois de l'imitation et de l'invention : Gabriel Tarde et l'économie évolutionniste de l'innovation. *Revue économique*, 68, 643–671. https://doi.org/10.3917/reco.684.0643

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.

Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories. *Research Policy*, 11(3), 147–162.

Dosi, G. (1988). Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, 26(3), 1120–1171.

Drucker, P. (1957). *La pratique de la direction des entreprises*. Paris : Éditions d'Organisation.

Dumez, H. (2009). Identité, performance et pérennité organisationnelle. *Revue française de gestion*, 192(2), 91–94.

Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 112, 29–42. https://doi.org/10.3917/geco.112.0029

Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. III. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737–770.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Forgues, B., Vandangeon-Derumez, I., & Garreau, L. (2014). Analyses longitudinales. In R.-A. Thiétart et coll. (Eds.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 388–417). Paris : Dunod.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA : Pitman.

Freeman, C. (1988). Diffusion: The spread of new technology to firms, sectors and nations. In A. Heertje (Ed.), *Innovation, technology, and finance* (pp. 38–70). Oxford : Basil Blackwell.

Freeman, C., Clark, J., & Soete, L. (1982). *Unemployment and technical innovation: A study of long waves and economic development*. London : Frances Pinter.

Garel, G., & Rosier, R. (2008). Régimes d'innovation et exploration. *Revue française de gestion*, 187, 127–144. https://doi.org/10.3166/rfg.187.127-144

Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Gavard-Perret, M. Q., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*. Montreuil : Pearson France.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL : Aldine.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). Fourth generation evaluation. Sage.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.

Handler, W. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–174.

Hartog, F. (2003). *Régimes d'historicité. Présentisme et expériences du temps*. Paris : Seuil.

Harvey, S. J. (1999). Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41–55.

Hatchuel, A., & Weil, B. (2007). Design as forcing: Deepening the foundations of CK theory. In *Proceedings of the International Conference on Engineering Design (ICED'07)* (pp. 1–12), Paris, France.

Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131–154.

Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235–256.

Jimenez, A., & Pasquero, J. (2005). Explaining the endurance of a permanently challenged public-private partnership: A stakeholder approach. *Management Research*, 3(1), 49–61.

Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404–437.

Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206–221.

Jönsson, S., & Lukka, K. (2007). Doing interventionist research in management accounting. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood & M. D. Shields (Eds.), *Handbook of management accounting research* (pp. [à compléter]). Oxford : Elsevier.

Jorgensen, D. (1989). *Participant observation*. Newbury Park, CA : Sage Publications.

Josserand, E. (2001). *L'entreprise en réseau*. Paris : Vuibert.

Josserand, E. (2004). *La dynamique des réseaux interorganisationnels*. Paris : Economica.

Josserand, E., & Perret, V. (2003). *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*. Paris : Éditions de l'Organisation.

Kadji Ngassam, M. (2015). *Pérennité des business models des projets collaboratifs et communautaires ouverts : Cas des projets et communautés open source/logiciel libre* [Thèse de doctorat, Université de Versailles St-Quentin-en-Yvelines].

Kahneman, D., & Tversky, A. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124

Kaplan, R. S. (1983). Measuring manufacturing performance: A new challenge for managerial accounting research. *The Accounting Review*, 58(4), 686–705.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82(2), 52–63.

Kaufmann, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif* (4e éd.). Paris : Armand Colin. Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A. (2000). Toward a stakeholder theory of the firm: The Saturn partnership. *Organization Science*, 11(4), 367–386.

Koenig, G. (1994). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA : Harvard Business Press.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710.

Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400. https://doi.org/10.1142/S1363919601000427

Le Flanchec, A. (2011). Regard épistémologique sur les sciences de gestion. *Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne*, 11-18.

Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. (2006). *Les processus d'innovation : Conception innovante et croissance des entreprises*. Paris : Hermès-Lavoisier.

Le Moigne, J. L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod.

Le Moigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes* (coll. Que sais-je ?). Paris : Presses Universitaires de France.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111–125.

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(Special Issue), 95–112.

Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776.

Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, *9*(S1), 41–58. https://doi.org/10.1002/smj.4250090706

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.

Logsdon, J., & Wood, D. J. (2002). Business citizenship: From domestic to global level of analysis. *Business Ethics Quarterly*, *12*(2), 155–187.

Maniak, R., & Mottis, N. (2021). *La jungle de l'innovation : Comment survivre et prospérer ?* Dunod.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, *2*(1), 71–87.

March, J. G. (1996). Continuity and change in theories of organizational action. *Administrative Science Quarterly*, *41*, 278–287.

March, J. G. (2006). Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. *Strategic Management Journal*, *27*, 201–214.

Marco, L. (1985). Entrepreneur et innovation : Les sources françaises de Joseph Schumpeter. *Économies et Sociétés*, *19*(10), 89–106.

Martinet, A. C. (1984). *Management stratégique : Organisation et politique*. McGraw-Hill.

Martinet, A. C. (1990). Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion. In *Epistémologies et sciences de gestion* (pp. 9–30). Economica.

Martinet, A.-C., & Pesqueux, M. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. Paris : Vuibert.

Mignon, S. (1998). *Une approche de la pérennité de l'entreprise* [Thèse de doctorat, Université de Nice Sophia-Antipolis].

Mignon, S. (2000). La pérennité des entreprises familiales : Un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, *3*(1), 169–196.

Mignon, S. (2001). *Stratégie de pérennité d'entreprise*. Vuibert.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis* (2nd ed.). Sage.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). De Boeck Université – version française.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis* (3rd ed.). Sage.

Millier, P. (2016). *L'étude des marchés qui n'existent pas encore* (2e éd.). Éditions Eyrolles.

Meier, O., & Missonnier, A. (2013). La question de la transmission des entreprises familiales sous le prisme des tensions paradoxales. *Revue internationale d'intelligence économique*, *5*(2), 141–152.

Missonier, A. (2013). *Relations stratégiques inter-organisationnelles : quels processus de gestion des tensions paradoxales ? Réflexions sur une mise en œuvre* [Habilitation à diriger des recherches, Aix-Marseille Université].

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, *72*(1), 107–114. https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, *22*(4), 853–886.

Mullenbach, A. (2003). Pourquoi les entreprises s'engagent-elles dans la voie de la responsabilité sociale ? Un essai d'approche néo-institutionnelle. In *Actes de la 5e université de printemps de l'audit social*, IAE de Corse, 22–24 mai (pp. 265–271).

Müllenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, *223*(1), 109–120.

Ngok Evina, J.-F. (2018). Pouvoir des parties prenantes et performance globale des entreprises. *Question(s) de management*, *22*(3), 101–113.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, *5*(1), 14–37.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 185–206.

Orts, E. W., & Strudler, A. (2002). The ethical and environmental limits of stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, *12*(2), 215–233.

Paillé, P. (2011). Les conditions de l'analyse qualitative : Réflexions autour de l'utilisation des logiciels. *Sociologies*. http://sociologies.revues.org/3557.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

Park, C. W., MacInnis, D. J., Priester, J. R., Eisingerich, A. B., & Iacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of Marketing*, *74*(6), 1–17.

Pasquero, J. (1990). Enjeux sociétaux et mutations organisationnelles dans les sociétés industrielles. In R. Tessier & Y. Tellier (Eds.), *Changement planifié et développement des organisations* (Vol. 2, pp. 72–112). Presses de l'Université du Québec.

Pasquero, J. (1996). Stakeholder theory as a constructivist paradigm. In *Proceedings of the 7th Annual Conference of the International Association for Business and Society*.

Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : Le concept et sa portée. In M.-F. Turcotte & A. Salmon (Eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise* (pp. 112–143). Presses de l'Université du Québec.

Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, *1*(3), 267–292.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.

Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Gallimard.

Piaget, J. (1970). *L'épistémologie génétique* (Vol. 1399). PUF.

Porter, M. E. (1986). *L'avantage concurrentiel*. InterÉditions.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, *86*(1), 78–93. [Corrigé du titre initial, daté de 2008, car le titre exact "shape the industry" n'existe pas dans HBR.]

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, *84*(12), 78–92.

Post, J. E. (1978). *Corporate behavior and social change*. Reston Publishing.

Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press.

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales* (2e éd.). Paris : Dunod.

Rosier, R. (2007). *Stratégies et organisation des processus d'exploration : Le cas de la pile à combustible chez Axane Air Liquide* [Thèse de doctorat, Université Paris-Est].

Rosier, R. (1990). [Entrée incomplète – merci de préciser le titre exact de la publication pour la corriger.]

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership–innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, *22*(5), 956–974. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014

Sachs, I. (1999). Social sustainability and whole development: Exploring the dimensions of sustainable development. In E. Becker & T. Jahn (Eds.), *Sustainability and social sciences* (pp. xx–xx). UNESCO & Zed Books.

Sair, A., & Rahoua, F. (2019). L'orientation des parties prenantes et performance organisationnelle : Cas des structures d'hébergement touristique en milieu rural. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, *3*(1), 718–737.

Sakakibara, K., Lindholm, C., & Ainamo, A. (1995). Product development strategies in emerging markets: The case of personal digital assistants. *Business Strategy Review*, *6*(4), 23–38.

Say, J.-B. (1826). *Traité d'économie politique* (5e éd.). Rapilly. [Rééd. Calmann-Lévy, 1972] Say, J.-B. (1852). *Cours complet d'économie politique* (3e éd.). Guillaumin et Cie.

Schumpeter, J. A. (1908). *Das Wesen und der Hauptinhalt der theoretischen Nationalökonomie*. Duncker & Humblot.

Schumpeter, J. A. (1912). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Duncker & Humblot. [Trad. fr. : *Théorie de l'évolution économique*. Dalloz, 1935/1999]

Schumpeter, J. A. (1928). The instability of capitalism. *The Economic Journal*, *38*(151), 361–386.

Schumpeter, J. A. (1935). *Théorie de l'évolution économique* (rééd. 1999). Dalloz.

Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles: A theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*. McGraw-Hill. [Rééd. : Porcupine Press, 1982]

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers. [Trad. fr. : *Capitalisme, socialisme et démocratie*. Payot]

Schumpeter, J. A. (1947). The creative response in economic history. *The Journal of Economic History*, *7*(2), 149–159.

Schumpeter, J. A. (1954). *History of economic analysis*. Oxford University Press. [Trad. fr. : *Histoire de l'analyse économique*. Gallimard, 1983]

Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Harper & Row.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 20–24.

Siggelkow, N., & Levinthal, D. A. (2003). Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, *14*(6), 650–669.

Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*, *12*(1), 28–52.

Simon, F. (2016). Teresa Amabile. L'influence de l'environnement social sur la créativité. In T. Burger-Helmchen (Ed.), *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité* (pp. 539–556). EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.burge.2016.01.0539.

Simon, H. A. (1969). *The sciences of the artificial*. MIT Press.

Soparnot, R., Arreola, F., & Borel, P. (2017). L'utilité de la recherche en gestion pour les managers : Une étude empirique de la pertinence. *Revue française de gestion*, *267*, 117–132. https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00179.

St-Pierre, J., & Schmitt, C. (2011). Rapprocher chercheurs et praticiens pour le développement de connaissances scientifiques : L'exemple d'une recherche en PME. *Management & Avenir*, *43*, 392–409. https://doi.org/10.3917/mav.043.0392.

Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 273–285). Sage.

Suddaby, R. (2016). Toward a historical consciousness: Following the historic turn in management thought. *Management*, *19*(1), 46–60.

Suddaby, R., Foster, W. M., & Quinn-Trank, C. (2010). Rhetorical history as competitive advantage. *Advances in Strategic Management*, *27*, 147–173.

Rivkin, J. W., & Siggelkow, N. (2003). Balancing search and stability: Interdependencies among elements of organizational design. *Management Science*, *49*(3), 290–311.

Tarde, G. (1890). *Les lois de l'imitation*. Félix Alcan. [Rééd. : Paris, Kimé, 1993]

Tarde, G. (1893). Les monades et la science sociale. *Revue internationale de sociologie*, *1*, 157–173, 231–246. [Rééd. : *Œuvres. Vol. 1 : Monadologie et sociologie*, Les Empêcheurs de penser en rond, 1999]

Tarde, G. (1895). *La logique sociale*. Félix Alcan. [Rééd. : Les Empêcheurs de penser en rond, 1999]

Tarde, G. (1897). *L'opposition universelle*. Félix Alcan. [Rééd. électronique : http://classiques.uqac.ca/classiques/, 2002]

Tarde, G. (1898). *Les lois sociales*. Félix Alcan. [Rééd. : 1921]

Tarde, G. (1902a). *Psychologie économique*. Félix Alcan.

Tarde, G. (1902b). L'invention, moteur de l'évolution sociale. *Revue internationale de sociologie*, *10*(7), 562–574.

Tellier, A. (2022). *L'essentiel du management de l'innovation*. https://doi.org/10.3917/elli.telli.2022.01.

Thietart, R.-A. (2017). *Le management* (coll. Que sais-je ?). PUF.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, *38*(4), 8–30.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1997). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business School Press.

Tushman, M. L., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C. A. (2004). *Innovation streams and ambidextrous organization designs* [Working paper, 63 pages].

Utterback, J. M. (1994). *Mastering the dynamics of innovation*. Harvard Business School Press.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2002). Field research methods. In J. A. C. Baum (Ed.), *Companion to organizations* (pp. 867–888). Blackwell.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, *26*(9), 1377–1404.

Von Glasersfeld, E. (1988). Introduction à un constructivisme radical. In P. Watzlawick (Ed.), *L'invention de la réalité : Contributions au constructivisme* (pp. 19–40). Seuil.

Wacheux, F. (1996). Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion. Economica, 290 pages.

Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley.

Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.

Yin, R. K. (Ed.). (2004). The case study anthology. Sage.

Yon, B. (2015). Management et financement de l'innovation. Eyrolles

TABLE DES MATIERES

Remerciements **10**

Glossaire des Sigles et mots techniques utilisés **12**

Anglicisme **14**

Introduction Générale **15**

OBJET DE RECHERCHE **18**

Problématique 23

Propositions de recherche 24

Principaux enjeux 25

Epistemologie 26

Méthodologie 27

Architecture de la recherche 29

Première Partie : Comprendre la pérennité des marques antonomases : une approche théorique entre singularité, avantage concurrentiel et management stratégique **30**

Chapitre 1 : Les marques antonomases sont des marques singulières, souvent pionnières et créatrices de leur propre marché. **34**

Section 1 : Processus de construction et d'ancrage d'une marque antonomase 36

1. A la genèse, une innovation importante 36
2. Un territoire vierge de tout vocable 37
3. Un ancrage cognitif et des représentations sociales de la marque 40

Section 2 : Les bénéfices du pionnier & l'avantage concurrentiel : fondements, évolutions et management 45

1. Les avantages d'être le premier sur un secteur d'activité 46
2. L'avantage concurrentiel des marques antonomases : entre pouvoir symbolique, management stratégique et fragilité juridique (à la place de protection) 54

Section 3 : La pérennité organisationnelle : entre inertie protectrice, adaptation et légitimité .. 69

1. La pérennité au sens littéral 69
2. La pérennité organisationnelle : entre une inertie protectrice et une adaptation stratégique 70
3. La stratégie comme pont entre la stabilité et le management dynamique 73
4. L'adoption d'une dynamique d'adaptation 75

Synthèse Chapitre 1 87

Chapitre 2 : L'ambidextrie au service du management : les marques antonomases face à leurs parties prenantes **91**

Section 1 : Le management des parties prenantes 92

1. Définition du concept de « parties prenantes » 92
2. Cartographie élargie des parties prenantes 95

3. Management de l'équilibre des intérêts des parties prenantes 100

Synthèse Section 1 105

Section 2 : L'innovation comme levier de pérennité 107

1. La pérennité est associée à la capacité d'innovation de l'organisation 108
2. Les différentes formes d'innovation 110
3. L'utilité perçue comme levier de création de valeur et d'innovation 118

En synthèse 118

Section 3 : L'ambidextrie managériale : piloter l'innovation pour préserver et renouveler l'avantage concurrentiel 120

1. Comprendre l'ambidextrie organisationnelle : entre exploration et exploitation 121

En synthèse 126

2. La nécessité de piloter de manière agile les différents types d'innovation 126
3. Les différentes méthodes de pilotage des innovations au sein d'une organisation 130
4. Encourager l'innovation au sein d'une organisation 138

Synthèse Chapitre 2 155

Synthèse Première Partie 157

Seconde Partie : Approche empirique 160

Chapitre 3 : Epistémologie & Méthodologie de la Recherche 161

Section 1 : Une approche constructiviste 165

1. Au démarrage, quelques interrogations fondamentales 165
2. Mécanisme de construction de la connaissance dans l'approche « Constructiviste » 168

Section 2 : Une approche qualitative 176

1. Réalisation d'une étude de cas unique 176
2. Une étude longitudinale portée sur un cas unique 177
3. Une capacité d'analyse de variables multiples autour d'un phénomène 180

Section 3 : Présentation des outils d'analyse 184

1. L'observation participante 184
2. Conduite d'entretiens exploratoires semi-directifs 187
3. Analyse documentaire 199
4. Traitement et Triangulation des données 200
5. Critères de validité 205

Chapitre 4 : Etude d'un cas unique 211

Section 1 : Présentation de l'entreprise VELUX 212

1. Gouvernance mondiale 213
2. Une position dominante sur le marché des fenêtres de toit 214

3. Analyse stratégique de VELUX au travers de deux outils :SWOT, radar de Porter 215

Troisième Partie : Présentation des Résultats 220

Chapitre 5 : VELUX, une organisation en possession d'une marque antonomase et sa gestion managériale 221

Section 1 : Antonomasie de la marque 222

1. VELUX, une organisation dont le nom a toujours été antonomase 222
2. Conscience d'un risque majeur : la dégénérescence de la marque, pouvant conduire à sa déchéance 228
3. Management de la marque par la mise en place d'actions de protection du nom de l'organisation 230

Section 2 : Management de l'innovation et de la créativité VELUX 241

1. Management de l'innovation sous différentes dimensions 242
2. Management de la créativité 259

Synthèse des résultats sur la partie innovation 266

Synthèse de la troisième partie sur les résultats de VELUX 268

Chapitre 6 : Management des parties prenantes 272

Section 1 : Cartographie des parties prenantes la marque 273

1. Cartographie des résultats bruts et approche globale 273

Section 2 : Management des parties prenantes de la sphère économique 281

1. Les distributeurs, une fonction logistique et commerciale essentielle 282
2. Le rôle stratégique des installateurs : ambassadeur et prescripteur de l'entreprise 296
3. Les prescripteurs 310
4. Synthèses des attentes de chaque cible et objectifs de VELUX vis-à-vis des cibles 317
5. Les particuliers / les utilisateurs 317

Section 3 : Management des parties prenantes de la sphère professionnelle 322

1. Les acteurs internes 322
2. Les acteurs externes 329

Section 4 : Management des parties prenantes de la sphère publique et institutionnelle 338

1. Les fédérations et les organisations 338
2. Les pouvoirs publics et régulateurs 339
3. Les autres cercles 341

Section 5 : Management des parties prenantes de la sphère sociale et sociétale 345

1. L'environnement 345
2. La société 351
3. Les médias 351
4. Les centres de formation 358

5. Les autres 359

Schémas récapitulatifs faisant lien entre management ambidextre et management des parties prenantes 361

Synthèse des résultats du management des parties prenantes 366

Quatrième Partie : Discussion 368

Chapitre 7 : Les marques antonomases, entre innovation fondatrice et management des avantages concurrentiels 371

Section 1 : Les marques antonomases naissent d'innovations disruptives répondant à un besoin réel sur un territoire vierge 372

1. Une solution nouvelle qui favorise le développement de nouveaux usages 372
2. Une solution sans vocable associé 373
3. Les produits faisant de la marque une « antonomases » répondent à un besoin réel et volumique 375
4. Les innovations naissent d'un problème 376

En synthèse 379

Section 2 : Le Management stratégique des avantages concurrentiels 380

1. Les bénéfices du pionnier 380
2. Application du modèle de Barney (1991) 399

En synthèse 401

Chapitre 8 : Le management ambidextre comme levier de pérennité 403

Section 1 : Une culture de l'innovation « produit » continue comme levier de consolidation ... 405

1. Du produit innovant au standard sectoriel : VELUX comme cas exemplaire du design dominant 405
2. L'innovation produit maintient une dynamique constante et une logique de performance et de qualité la solution 406
3. L'innovation produit dans une logique de combinaison de solution ou d'approche systémique 407

En synthèse 409

Section 2 : L'innovation dans l'accès au marché et la structuration de l'environnement concurrentiel et sociétal 410

1. L'innovation dans ses canaux de distributions 410
2. L'innovation marché de VELUX à la lumière de la matrice d'Ansoff 411
4. L'innovation en communication : VELUX, une marque en résonance avec les publics contemporains 415
5. Une capacité organisationnelle à être créative : cadres, culture et décloisonnement 415

En synthèse 417

Conclusion générale : Conclusion et Contributions 419

Section 1 : Validation des propositions et limites de notre recherche 420

1. Validation des propositions 420
2. Limites 427

Section 2 : Contributions de la recherche 428

1. Les contributions méthodologiques 428
2. Les contributions et les confirmations théoriques 428
3. Les contributions managériales 436
4. Voies de recherches complémentaires 439

Section 3 : Conclusion générale 441

Bibliographie 448

TABLE DES MATIERES 461

Table des figures et des illustrations 466

Table des Tableaux 468

Table des Verbatims 469

Table des figures et des illustrations

Figure 1 / Figure extrait de Hazem Ben Aissa (2001) _____ *21*
Figure 2 / Représentation des disciplines soutenant la pérennité des marques antonomases mobilisées dans le cadre de notre recherche. _____ *23*
Figure 3 / Nouvelle pratique sociale et sa lexicalisation, Martin (2010) _____ *38*
Figure 4 / Représentation socio culturelle de la marque antonomase. _____ *43*
Figure 5 / Représentation de l'avantage des pionniers sur la psychologie du consommateur. _____ *52*
Figure 6 / Extrait de « EXPLICATING DYNAMIC CAPABILITIES: THE NATURE AND MICROFOUNDATIONS OF (SUSTAINABLE) ENTERPRISE PERFORMANCE », de Teece, publié en ligne le 7 Aôut 2007. _____ *80*
Figure 7 / Extrait de la thèse de doctorat de JG Passant (2018) Survivre et Rebondir : Les processus stratégiques de pérennité organisationnelle sur la longue dur / p 26 / Sorbonne _____ *84*
Figure 8 / Les parties prenantes de l'entreprise, adaptée du modèle simplifié de Freeman (1984), extrait de "La Revue française de Gestion", n°223, Mullenbach (2007), améliorée d'une coloration mettant en évidence la liste d'origine du Stanford Research Institute _____ *97*
Figure 9 / Typologie des parties prenantes d'après Mitchell et al, 1997 _____ *98*
Figure 10 / Continuum de l'activité globale _____ *133*
Figure 11 / Alternance des phases d'exploration et d'exploitation _____ *135*
Figure 12 / Alternance des phases d'exploration et d'exploitation chez un même individu _____ *136*
Figure 13 / Schéma simplifié présentant l'origine d'une innovation au sein d'une organisation. _____ *138*
Figure 14 / Favoriser l'innovation au sein de l'organisation _____ *141*
Figure 15 / Parcours d'un produit né d'une innovation majeure au sein d'une organisation dont la marque est antonomase _____ *151*
Figure 16 / Management, Vol. 9, No. 3, 2006, 153-176, Musca _____ *179*
Figure 17 / Frise temporelle de mon intégration chez VELUX rapportée à mes recherches _____ *185*
Figure 18 / Frise temporelle de l'existence de VELUX illustrant mon observation participante. _____ *192*
Figure 19 / Représentation des répondants interne à l'entreprise VELUX selon la Matrice de Giboin, 2009 ___ *193*
Figure 20 / Lien de proximité des répondants vis-à-vis de l'organisation. _____ *195*
Figure 21 / Processus de codage des données employé _____ *202*
Figure 22 / Triangulation des données : Schéma de principe. _____ *204*
Figure 23 / Système de concaténation de l'exploitation des données _____ *205*
Figure 24 / Eléments postulant à la validité de notre recherche _____ *210*
Figure 25 / Cartographie des Marchés adressés par VELUX en 2023 _____ *215*
Figure 26 / Risque de déchéance de la marque VELUX, la face cachée de l'Iceberg _____ *229*
Figure 27 / Parties prenantes à risque de généricer une marque antonomase. _____ *230*
Figure 28 Extrait du communiqué de presse de l'entreprise Combles d'en France, 14.12.2023 _____ *240*
Figure 29 / De l'innovation d'origine (disruptive) aux innovations continues _____ *259*
Figure 30 / Cartographie des parties prenantes de l'Entreprise VELUX, catégorisées par sphères _____ *276*
Figure 31 / Extrait du journal Interne VELUX France de mars 2015, page 14. _____ *281*
Figure 32 / Circuit de vente des produits VELUX. _____ *282*
Figure 33 / Evolution des stratégies de collectes de données dans le cadre de la gestion de la relation client. *299*
Figure 34/ Promesses de la marque, extrait du site internet de VELUX, page consultée le 17.01.2025 https://www.velux.fr/commencer-ici/vous-recherchez-un-installateur _____ *302*
Figure 35 / Cartographie des parties prenantes de la prescription selon une présentation VELUX, 2023. ____ *311*
Figure 36 / Illustration des actions menées en faveur de la performance durable _____ *350*
Figure 37 / Management ambidextre des distributeurs _____ *361*
Figure 38 / Management ambidextre des installateurs _____ *362*
Figure 39 / Management ambidextre des prescripteurs _____ *363*
Figure 40 / Management ambidextre des affaires publiques _____ *364*

Figure 41 / Management ambidextre de la stratégie _____ *365*
*Figure 42 / Les fenêtres de toit sont nées d'une innovation disruptive sur un territoire vierge de proposition, engendrant la création de nouveaux marchés et de nouvelles opportunités.*_____ *378*
*Figure 43 / Introduction d'une solution nouvelle sur un marché nouveau ou existant favorisant l'antonomasie du nom de l'organisation.*_____ *378*
*Figure 44 / Les bénéfices du pionnier schématisés dans le cadre d'une marque antonomase*_____ *396*
*Figure 45 / Avantages concurrentiels d'une marque antonomase pionnière sur son marché.*_____ *398*
Figure 46 / Complémentarité entre l'avantage concurrentiel et la théorie des ressources dans l'analyse de la pérennité VELUX. _____ *399*
Figure 47 / Les innovations produits : tantôt disruptives, tantôt incrémentales. _____ *408*
Figure 48 / Retour sur Proposition 1 _____ *421*
*Figure 49 / Retour sur Proposition 2 et sous-propositions 2 et 3*_____ *426*
Figure 50 : Contributions et confirmations de la recherche _____ *439*

Table des Tableaux

Tableau 1 / Illustration des différences marques et univers 39
Tableau 2 / Synthèse de l'intensité de la concurrence vue par Porter (1980) et présentation de stratégies de défense face aux menaces potentielles..... 60
Tableau 3 / Modèle VRIO appliqué à la marque antonomase 62
Tableau 4 / Principales approches de l'innovation à travers l'Histoire 113
Tableau 5 / Management des Innovation d'exploration et d'exploitation 137
Tableau 6 : Tableau reprenant les biais 153
Tableau 7 : Tableau reprenant les biais 174
Tableau 8 : Retour sur nos interrogations de départ 175
Tableau 9 : Tableau Entretien interne : Collaborateurs en poste..... 193
Tableau 10 : Entretien Interne : Anciens Collaborateurs..... 194
Tableau 11 : Entretien Externe..... 195
Tableau 12 : Etapes de l'entretien semi-directif..... 197
Tableau 13 : Hétérogénéité des sources consultées..... 199
Tableau 14 : Organisation des catégories retenus (sans prévalence, par ordre alphabétique)..... 201
Tableau 15 : SWOT de l'entreprise VELUX..... 215
Tableau 16 : Matrice de PORTER de l'entreprise VELUX 218
Tableau 17 / Tableau synthétique rappelant les objectifs des « comités des Idées » et du « groupe des explorateurs ». 263
Tableau 18 / Synthèse des types d'innovations chez VELUX..... 265
Tableau 19 : Liste brute des parties prenantes identifiées par les répondants. 274
Tableau 20 : Synthèses du nombre de vue des webinaires organisés par Cédreo 316
Tableau 21 : Synthèses des objectifs par cibles..... 317
Tableau 22 / Synthèse des avantages concurrentiels durables de VELUX suivant le modèle de Barney (1991) . 400
Tableau 23: Analyse de la stratégie d'innovation de VELUX selon la matrice d'Ansoff (1957)..... 412

Table des Verbatims

Verbatims 1 / Histoire de l'Organisation ____ *223*
Verbatims 2 / Une marque Antonomase ____ *225*
Verbatims 3 / Facteurs psychologiques ____ *226*
Verbatims 4 / Risques des marques antonomases ____ *228*
Verbatims 5 / Protection de la marque ____ *235*
Verbatims 6 / Innovations & Produits ____ *243*
Verbatims 7 / Innovations & Approches ____ *249*
Verbatims 8 / Innovations & Empirismes ____ *254*
Verbatims 9 / Innovations & Distribution ____ *255*
Verbatims 10 / Innovations et Diversification ____ *256*
Verbatims 11 / Volonté d'adresser toutes les parties prenantes ____ *279*
Verbatims 12 / Distributeurs ____ *289*
Verbatims 13 / Outils ____ *308*
Verbatims 14 / Installateurs ____ *308*
Verbatims 15 / Prescripteurs ____ *314*
Verbatims 16 / Relation commerciale avec les Particuliers ____ *319*
Verbatims 17 / Collaborateurs ____ *325*
Verbatims 18 / Direction ____ *329*
Verbatims 19 / Fournisseurs ____ *332*
Verbatims 20 / Transporteurs ____ *334*
Verbatims 21 / Partenaires ____ *337*
Verbatims 22 / Fédérations ____ *339*
Verbatims 23 / Pouvoir public ____ *341*
Verbatims 24 / Performance ____ *346*
Verbatims 25/ La société ____ *351*
Verbatims 26 / Médias ____ *353*
Verbatims 27 / Centre de formation ____ *359*
Verbatims 28 / Autres ____ *360*