



Quand l'hybridation fertilise l'innovation

ABERCROMBIE, LE CIRQUE DU SOLEIL, BERCY VILLAGE... CES ENSEIGNES INTÈGENT À LEUR OFFRE DES INNOVATIONS D'AUTRES SECTEURS. UNE TRANSPPOSITION DU CONCEPT D'HYBRIDATION.

► Annie Munos et Benoît Meyronin

L'objectif de cette contribution est de proposer une approche nouvelle de l'innovation de service, en mobilisant le concept d'hybridation qui consiste à combiner, croiser des espèces ou des genres différents pour provoquer la naissance de nouveaux spécimens ⁽¹⁾. Le lien entre les concepts d'innovation (de service) et d'hybridation nous est apparu extrêmement porteur. En effet, des enseignes comme Abercrombie & Fitch, Zingaro, le Cirque du soleil ou encore Bear Factory ont été qualifiées d'innovantes sans toutefois présenter des dimensions technologiques fortes souvent requises pour innover dans les services ⁽²⁾. Pour Abercrombie & Fitch, les spécificités du support physique et du personnel en contact sont à la base de la nouveauté de la formule ⁽³⁾. Pour Bear Factory, il s'agit du processus de mise à disposition de l'ours en peluche par le parcours initiatique du client ⁽⁴⁾. Ces concepts ont donc la particularité d'avoir intégré à leurs offres les composantes d'autres branches de services et de les avoir combinées. C'est cela qui leur confère un caractère innovant.

Nous étudierons, dans les points qui suivent, le concept d'hybridation depuis son origine agronomique jusqu'à ses applica-

tions en sciences de gestion. Puis, pour montrer l'applicabilité du concept d'hybridation à l'innovation de service, nous

Les points forts

L'hybridation consiste à croiser des espèces pour faire naître de nouveaux spécimens. Depuis les pois de Mendel, le concept a été repris dans les domaines des RH et de l'organisation.

Aujourd'hui le marketing urbain et des services lui offre un terrain fécond. Bercy Village combine ainsi de façon inédite shopping, restauration et loisirs culturels.

Ce pionnier des nouveaux espaces de consommation met en œuvre une hybridation tout à la fois des besoins, des univers, des compétences et des offres dans une ville « mise en loisirs ».

étudierons le cas de Bercy Village, déjà évoqué dans la littérature académique à travers différents prismes ⁽⁵⁾.

Du concept d'hybridation à ses transpositions

Par son étymologie (en latin *hybrida* signifie en effet « sang mêlé »), l'hybridation évoque une fécondation qui ne suit

Annie Munos est professeure à Kedge Business School. Elle a notamment coordonné, avec Benoît Meyronin, un ouvrage collectif publié aux [Presse]s universitaires de Grenoble en 2012 : *Manager l'innovation par le service*. **Benoît Meyronin** est professeur au département marketing de Grenoble Ecole de management. Il est titulaire des chaires Orange « Digital Natives » et BNP Paribas Cardif « Ingénierie du service ». Il est également directeur de R&D de l'Académie du service dont il est l'un des cinq associés fondateurs.

pas les lois naturelles puisqu'elle consiste à croiser des espèces dans le but d'exploiter certaines de leurs qualités ⁽⁶⁾. Généralement, l'hybride qui en résulte manifeste une vigueur exceptionnelle que l'on appelle hétérosis. On ne peut aborder le concept d'hybridation sans faire référence aux travaux de Gregor Mendel ⁽⁷⁾, botaniste et moine augustin né à Heinzendorf (Moravie) en 1822.

À la fin du XIX^e siècle, l'empire austro-hongrois et la majeure partie de l'Europe sont en plein essor industriel et agricole. Les agronomes (appelés en leurs temps hybrideurs) recherchent des variétés nouvelles pour nourrir une population grandissante. Leurs travaux doivent répondre à deux préoccupations : économique, pour nourrir l'Europe, et scientifique, pour étudier les limites de la fixité et de la variabilité des espèces. Pour cela, il faut stabiliser les hybrides, les rendre autonomes et résistants pour garantir une plus grande production agricole et alimentaire dans une Europe en plein développement démographique.

Entre 1850 et 1865, Mendel procède à des expérimentations sur des petits pois. Les espèces sont sélectionnées pour un ou plusieurs caractères particuliers et pour leur aptitude à se combiner. En 1866, après

plusieurs expérimentations, il identifie l'existence d'espèces autonomes hybrides et récessif des espèces végétales. Il établit alors trois lois : la loi d'uniformité des hybrides de première génération (notion de caractère dominant), la loi de disjonction des caractères hybrides de deuxième génération et la loi d'interdépendance des caractères.

Une application en sciences de gestion : le cas de la GRH.

Le concept d'hybridation a été repris en sciences de gestion principalement dans les domaines de la théorie des organisations et de la gestion des ressources humaines ⁽⁸⁾. Les travaux de Boyer *et al.* ⁽⁹⁾ montrent que les entreprises doivent faire face à un véritable « big bang » de leur organisation, de leurs territoires, de leurs frontières et de leurs savoir-faire. Pour y répondre, elles organisent et conçoivent de nouveaux assemblages (offres, lieux et objets de consommation), alliages ou alliances, porteurs de valeur, de différenciation et... d'innovation. Pour Boyer et Didier ⁽¹⁰⁾, l'hybridation appliquée à l'entreprise est un intermédiaire entre la simple imitation et l'innovation, et s'entend comme l'importation de dispositifs existants ou en

L'hybride
se caractérise
généralement
par une vigueur
exceptionnelle
appelée hétérosis.

➤(1) <http://www.universalis.fr/encyclopedie/hybridation/>

➤(2) A. Munos, « Technologies de l'information et activités de services », rapport en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches, 2006, université d'Aix-Marseille III, GREFI.

➤(3) O. Badot et J.-F. Lemoine, « Gestion tribale de la marque et distribution spécialisée : le cas Abercrombie & Fitch », *Décisions marketing*, n° 52, octobre-décembre 2008.

➤(4) O. Badot et J.-F. Lemoine, « La ritualisation du parcours-client chez Build-a-Bear Workshop : phénoménologie et enseignements », in Actes des 14^{es} Journées de recherche en marketing de Bourgogne, 12-13 novembre 2009.

➤(5) B. Meyronin et Ch. Ditandy, « La garantie de service chez Ibis : pratiques et enseignements », *Décisions marketing*, n° 46, avril-juin 2007 ; B. Meyronin et Ch. Ditandy, *Du management au marketing des services*, Dunod, 2^e édition, 2011.

➤(6) <http://www.universalis.fr/encyclopedie/hybridation>

➤(7) G. Mendel, « Versuche über Pflanzenhybriden » [recherche sur des hybrides végétaux], publié dans *Verhandlungen des Naturforschenden Vereines in Brünn*, tome 4, 1866.

➤(8) V. Delteil et P. Dieuaide, « Les relations sociales dans les multinationales françaises industrielles de l'Est : transfert, hybridation ou laboratoire de nouvelles pratiques ? », *Travail et Emploi*, vol. 3, n° 123, juillet-septembre 2010.

➤(9) R. Boyer, E. Charron, U. Jürgens et S. Tolliday, *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*, Oxford University Press, 1998.

➤(10) R. Boyer et M. Didier, *Innovation et croissance : relancer une dynamique de croissance durable par l'innovation*, La Documentation française, coll. Les rapports du Conseil d'analyse économique, 1998.

voie d'émergence dans d'autres espaces qui renforcent l'efficacité ou la viabilité du modèle existant et vice et versa.

Le concept à l'aune du marketing des services

Le champ des ressources humaines n'est pas le seul à s'être emparé de cette transposition. Dans le domaine du marketing et sur un plan empirique, des enseignes comme Stew Leonard's, REI Outdoors, Abercrombie & Fitch, Lusch ou Bear factory combinent sous un même toit des univers de produits et de services différents : le parc d'attractions avec la grande distribution pour Stew Leonard's, le « strip-tease » et le « dance floor » avec le prêt-à-porter pour Abercrombie & Fitch, la pâtisserie avec la cosmétologie pour Lusch, l'école et l'entraînement avec les sports pour REI Outdoors ⁽¹¹⁾ ou le rituel de la naissance avec l'ours en peluche pour Bear Factory ⁽¹²⁾.

La restauration est elle aussi concernée par l'hybridation, comme en témoigne le concept Ninkasi, à Lyon, qui mêle une fabrique de bière (depuis, la brasserie a été délocalisée vers un site extérieur à l'agglomération lyonnaise), une boulangerie, un restaurant et une salle de spectacle dédiée aux musiques nouvelles ⁽¹³⁾ – et même, depuis quelques années, une chaîne de télévision interne qui retransmet des concerts captés par l'enseigne. Brasserie, restauration, boulangerie et loisirs culturels s'entremêlent.

Le champ urbanistique : la ville mise en loisirs. Le domaine de l'aménagement urbain est lui aussi largement imprégné d'hybridation. En effet, la ville se transforme en station touristique (l'exemple de Paris Plages), avec notamment le développement de cette ville « événementielle » dont parle le sociologue Philippe Chau-

doir ⁽¹⁴⁾ : l'espace urbain devient ainsi le lieu d'expériences inédites grâce à l'intervention de plasticiens et de spécialistes de l'événementiel dans des lieux publics (gares, stations de métro, places, bâtiments patrimoniaux...), ce dont la Nuit blanche parisienne, Lille 2004 (et aujourd'hui Lille 3000) ou encore la Fête des lumières à Lyon sont des témoignages éloquentes.

La « mise en désir » de la ville dont parle le sociologue Jean Viard ⁽¹⁵⁾ est aujourd'hui

un phénomène largement planétaire qui renvoie à des stratégies de marketing touristique et, plus globalement, de marketing urbain bien balisées ⁽¹⁶⁾. Les professionnels du développement urbain, les artistes et les métiers de l'événementiel et de la communication s'associent ici pour construire et promouvoir de

nouveaux modes de faire la ville au travers, notamment, comme le souligne Jean Viard, de sa « mise en loisirs ». Cette mise en loisirs est aussi le fait d'opérateurs privés qui, en partenariat avec les pouvoirs publics, font émerger de nouveaux concepts de galeries marchandes et d'espaces de loisirs urbains dont Bercy Village est, à Paris, l'une des manifestations les plus intéressantes ⁽¹⁷⁾. Associant shopping, restauration et loisirs culturels, ces lieux sont par essence des hybrides nés de l'épuisement des formes traditionnelles de lieux de consommation.

Les entreprises élaborent des offres intermédiaires entre imitation et innovation.

➤(11) A. Munos, « Changements environnementaux et nouvelles tendances de consommation : fondements des trajectoires innovatrices dans les services » in B. Meyronin et A. Munos (dir), *Innover par le service. un levier pour sortir de la crise*, Presses universitaires de Grenoble, 2012.

➤(12) O. Badot et J.-F. Lemoine, *op. cit.*

➤(13) B. Meyronin et Ch. Ditandy, 2007, *op. cit.*

➤(14) Ph. Chaudoir, « La ville événementielle : temps de l'éphémère et espace festif », *Géocarrefour*, vol. 82, n° 3, 2007.

➤(15) J. Viard, *Nouveau Portrait de la France. La société des modes de vie*, éditions L'Aube, 2011

➤(16) B. Meyronin, *Le Marketing territorial*, Vuibert, 2^e édition, 2012.

➤(17) B. Meyronin et Ch. Ditandy, 2011, *op. cit.*

Bercy Village, un espace orchestré par l'hybridation

Notre choix de Bercy Village fait suite à des travaux antérieurs menés sur cette enseigne ⁽¹⁸⁾ qui est apparue dans la littérature comme un cas paradigmatique. Nous avons voulu aller plus loin en l'étudiant à la lumière du concept d'hybridation.

Lancé en 1999 par le groupe de promotion immobilière Altea Cogedim, Bercy Village est un centre de loisirs urbain. Accueillant annuellement 12 millions de visiteurs pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 90 millions d'euros, Bercy Village est aujourd'hui considéré en France comme l'un des pionniers des « nouveaux espaces de consommation urbaine » ⁽¹⁹⁾. L'étude de ce concept montre l'existence de quatre formes d'hybridation à l'origine de son caractère innovant.

Bercy Village, centre de loisirs urbains, combine quatre formes différentes d'hybridation.

Hybridation des besoins et des motivations. Les autorités publiques parisiennes faisaient face à une problématique tout à la fois urbaine (développer un quartier abandonné par ses activités traditionnelles liées au commerce du vin) et marchande (créer un pôle commercial dans cette partie de l'Est parisien). Cette réalisation s'inscrit ainsi dans un programme de rénovation urbaine qui remonte au début des années 80. Ce projet a donc vu le jour sous une double contrainte à la fois foncière et économique : loger plus de population, créer de l'emploi, offrir une capacité hôtelière supplémentaire et offrir des espaces de vie aux entreprises environnantes. On le voit, les motivations étaient de natures multiples. Ensuite, le succès de Bercy Village est dû à l'existence et la coactivation de plusieurs tendances sociétales que sont la réduction du temps de travail, l'émergence des RTT et l'allongement de l'espérance de vie qui permettent à plus d'individus de recourir aux loisirs. Il faut

rajouter à cela l'existence d'une population parisienne dense à fort pouvoir d'achat et le potentiel touristique de la capitale.

C'est dans ce contexte qu'il convient de resituer l'émergence des « nouveaux moyens de consommation », au sens de la sociologie de la consommation ⁽²⁰⁾, dont Bercy Village constitue sans doute la première manifestation hexagonale. Les consommateurs ne sont plus attirés par des endroits rationalisés qui manquent d'enchantement, en particulier pour des consommations non routinières. Les limites du modèle de la

grande surface ⁽²¹⁾ ont donc conduit les opérateurs du projet à rechercher de nouveaux modes de consommation plus élégants et plus attractifs en termes d'expérience de consommation. L'équipe de travail va s'appuyer sur ces tendances pour concevoir un lieu atypique porté par une programmation culturelle ambitieuse que facilite la singularité du site.

Motivations publiques et privées, volonté de mieux répondre aux attentes « paradoxales » des consommateurs – plus de réenchantement et plus de rationalité (Bercy Village est desservi par la ligne de métro 14...) –, ce site exemplaire, à la fois galerie commerciale et lieu patrimonial, répond à un besoin de proximité tout en renouvelant l'offre touristique parisienne

► (18) B. Meyronin, « Marketing des services publics et marketing des territoires : vers une dynamique de réenchantement ? », *Economies et Sociétés*, tome XLII, n° 2, 2008.

► (19) M. Gravari-Barbas, « Les nouveaux loisirs créent-ils un nouvel urbanisme ? », in Actes du 12^e Festival international de géographie, Saint-Dié-des-Vosges, 2001 ; P. Ingalina et J. Y. Park, « City marketing et espaces de consommation. Les nouveaux enjeux de l'attractivité urbaine », *Urbanisme*, septembre/octobre 2005.

► (20) G. Ritzer, *Enchanting a Disenchanted World : Revolutionizing the Means of Consumption*, Pine Forge Press, 2005 ; G. Ritzer et T. Stillman, « The Modern Las Vegas Casino-Hotel : The Paradigmatic New Means of Consumption », *M@n@gement*, vol. 4, n° 3, 2001.

► (21) Celles, précisément, qui sont analysées par G. Ritzer de manière générique et qui renvoient à la rationalisation extrême des « modes de consommation ».

(il est aussi un lieu attractif pour les visiteurs étrangers). Hybridation des motivations et des besoins, donc, indéniablement.

Hybridation des univers : l'implosion des frontières.

L'une des particularités de Bercy Village est de réunir dans un même espace plusieurs univers de consommation, mis en beauté par l'exceptionnalité de ses bâtiments historiques, véritables lieux de mémoire qui abritaient au XIX^e siècle les entrepôts à vins et chais de la ville de Paris inscrits aux monuments historiques en 1986. Ce lieu présente la caractéristique de « l'implosion », pour reprendre la terminologie de Ritzer⁽²²⁾, dans la mesure où il fait imploser les frontières entre consommation et loisir, divertissement et restauration, évasion et « sur place » au cœur de Paris. Bercy Village, en ce sens, brouille encore un peu plus les repères si on le compare à ses « ancêtres » que sont les drugstores parisiens que Jean Baudrillard⁽²³⁾ décrivait comme des espaces où « toutes les activités [y] sont résumées, systématiquement combinées et centrées autour du concept fondamental d'ambiance ». Car si le drugstore parisien se situe déjà dans une dynamique qui floute les frontières entre loisirs et consommation, Bercy Village dans son ensemble va bien au-delà, en faisant imploser les frontières entre patrimoine et consommation, loisirs culturels et shopping.

Hybridation des compétences et des savoir-faire.

Comme nous l'avons vu dans les travaux de Gregor Mendel, chaque implant (*input*) détient des caractéristiques propres qui ne se dissolvent pas avec la naissance des hybrides de première, deuxième et troisième génération. Un parallèle peut être fait avec les composantes du concept de Bercy Village, résultat de la combinaison de plusieurs savoir-

faire et compétences sur un seul et même lieu. En effet, une autre caractéristique de Bercy Village est la disparité mais aussi l'homogénéité des savoir-faire présents sur son site. Pour y parvenir, ce concept a nécessité la participation d'une équipe pluridisciplinaire seule capable de donner naissance à un « bouquet » de compétences et d'univers fortement sous-tendu par une activité culturelle intense, moins présente dans les anciens drugstores.

En effet, le site offre de véritables compétences artistiques au sein d'un environnement marchand. Il accueille par exemple « Opéra des rues » qui rassemble chaque année plus de 600 personnes, un festival de danse, des « Rendez-vous terrasses » avec orchestres de jazz et musique clas-

sique à l'heure de l'apéritif, ou encore le « Printemps des poètes », le festival de bande dessinée Delcourt, ainsi que de nombreuses expositions photos. Ce lieu a délibérément une programmation culturelle facilitée et encouragée par la dimension émotionnelle du site. L'innovation du concept tient également à un parti pris

qui est de ne pas faire d'animation commerciale standard.

Pour cela, l'exploitant a choisi de travailler avec une équipe atypique où trois personnes sont assignées à la partie culturelle, dont le directeur qui est un ancien administrateur de théâtre. C'est sans doute là, en dehors de l'identité propre au site, que réside tout à la fois son moteur principal et son originalité. Son positionnement est atypique car hybride : ni tout à fait espace culturel ni complètement centre

*Le choix du site
des entrepôts
de Bercy
fait imploser
les frontières et
brouille les repères.*

➤(22) Selon G. Ritzer et T. Stillman (2001), « le terme implosion renvoie à l'érosion des frontières. [...] L'un des symptômes de la postmodernité est l'implosion des frontières qui existaient entre la consommation et tous les autres aspects de la vie sociale. Les distinctions fonctionnelles qui jadis semblaient aussi naturelles que la différence entre consommation et loisir, tendent à disparaître ».

➤(23) J. Baudrillard, *La Société de consommation*, Denoel, 1970.

commercial. Bercy Village a innové en hybridant une activité artistique et culturelle dans un environnement qui, dans la continuité d'un drugstore « nouvelle génération », demeure foncièrement un lieu de consommation et de flânerie. La réussite de l'innovation tient ici à une combinaison intelligente et créative de savoir-faire différents qui concourent à faire de ce lieu un espace unique.

Hybridation des offres : un espace qui propose du « cinq en un ». Bercy Village orchestre en effet la présence, sur un même lieu, d'un portefeuille d'offres reliées entre elles par un fil conducteur, le loisir, le plaisir et l'évasion, qui lui permet de surfer entre shopping, restauration et loisirs culturels. Bercy Village a une autre particularité : celle de détenir une densité de cafés et de restaurants très nettement supérieure à n'importe quel centre commercial classique (6 à 8 % en moyenne en France contre environ 40% à Bercy Village) avec une grande diversité de cartes et d'ambiances (traditionnelles, classiques, branchées, régionales, ethniques, etc.). On y trouve également les concepts récents de la distribution – franchisée ou non – comme Résonances, Nature &

Découvertes, Oliviers & Co, etc., soit une vingtaine d'enseignes au total et dix restaurants.

De fait, Bercy Village offre du « cinq en un » puisque sont concentrées dans un seul espace des offres variées de restauration, des services du quotidien (une agence bancaire, un coiffeur...), des opportunités de shopping (une librairie consacrée à la BD, une FNAC, etc.), une offre de loisirs culturels (le complexe UGC et à proximité, la cinémathèque française) et juste à côté le parc de Bercy, véritable poumon vert du quartier.

L'objectif de notre contribution était d'apporter un nouvel éclairage sur la thématique de l'innovation de service en nous appuyant sur les travaux de Gregor Mendel portant sur les « nouvelles combinaisons productives » à des fins agromonomiques. Finalement, nous suggérons ici que l'approche traditionnelle de l'innovation, d'essence schumpetérienne, peut être opportunément complétée par le concept d'hybridation pour mieux

L'offre de Bercy Village en matière de cafés et de restaurants est exceptionnelle par sa diversité.

traiter de l'innovation de service. La transposition de ce concept ouvre ainsi un champ fertile aux chercheurs comme aux praticiens, en venant enrichir le corpus du management de l'innovation. ■