



DAUPHINE EXECUTIVE EDUCATION

EXECUTIVE PHD

Date de soutenance :

Thèse

**LA CONTRIBUTION DES ACHETEURS-INNOVATION
A L'INNOVATION OUVERTE :
UNE ANALYSE DE LEURS ROLES D'INTERMEDIAIRES**

Présentée par : **Nathalie O'MAHONY**

Directeur de thèse : **Rachel BOCQUET**

Professeur des Universités, Université Savoie Mont Blanc

Jury : **Sihem BEN MAHMOUD-JOUINI**

Professeur Associé, HEC Paris

Vincent CHAUVET

Professeur, Université de Toulon



L'Université Paris Dauphine n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Autorisation de diffusion électronique des thèses d'Executive PhD

Les données comprises dans les thèses d'Executive PhD doivent être protégées. C'est pourquoi ces données sont présentées dans les thèses d'une manière qui protège les intérêts des participants. Les thèses sont traitées selon la politique de confidentialité en vigueur à l'Université Paris-Dauphine.

De même que la soutenance des thèses est publique, et mis à part les cas spécifiques de confidentialité expressément demandés en amont par l'auteur et accordés par le jury, la thèse sera diffusée au sein de l'établissement et sur le site du programme (numérique, physique).

L'auteur est responsable du contenu de sa thèse. À tout moment, l'auteur peut exercer son droit de retrait et demander par courrier adressé à l'administration du programme la fin de la diffusion sur internet de sa thèse.

L'auteur reste libre de diffuser sa thèse via un éditeur commercial.

Signature auteur :

Date :

A Régis,
Priscille, Gaspard, Arthur et Inès.

REMERCIEMENTS

Cette thèse d'Executive PhD représente une étape importante, marqueur de la transition entre ma première vie professionnelle de manager achats, passionnante, à cette seconde vie, désirée, de professeur dans l'enseignement supérieur. Il est temps pour moi de rendre hommage à tous ceux qui m'ont accompagnée, soutenue, motivée, dans ce travail initiatique de recherche.

Tout d'abord, je voudrais exprimer ma plus profonde reconnaissance à ma Directrice de Thèse, Rachel Bocquet. Ce travail a pris forme étape après étape grâce à son implication indéfectible, son énergie, sa réactivité, son exigence, pour permettre de faire progresser mon travail, et moi-même ! Merci Rachel qui avez su me guider dans cette aventure, merci pour votre patience, votre expérience, votre immense expertise sur les thématiques abordées, et votre générosité pour me faire partager les richesses du monde académique.

Ma gratitude va également à Sihem Ben Mahmoud-Jouini pour m'avoir fait l'honneur d'accepter le rôle de rapporteur, à ma pré soutenance et à cette soutenance finale. Je la remercie infiniment pour sa bienveillance, sa perspicacité et ses conseils précieux lors de ma présoutenance, qui m'ont largement aidée à valoriser mon travail. Je remercie également chaleureusement Vincent Chauvet de me faire l'honneur de participer à ma soutenance finale.

Je remercie infiniment Isabelle Bouty et Lionel Garreau, responsables du programme, ainsi que les professeurs que j'ai eu la chance de rencontrer lors de la formation à Paris Dauphine. Leur implication dans notre formation, leurs conseils avisés, leur partage d'expérience ont été essentiels et source d'une grande inspiration pour construire ce projet de recherche. Un clin d'œil à la promo 12, on reste soudés dans l'aventure.

Tout ce travail n'aurait pu exister sans PEAK, cet univers sans contour finement tricotté par Jean Breton pour faire progresser les pratiques achats, afin que le collaboratif ne soit plus une intension mais une réalité. Un immense merci à tous les acheteurs innovation et les directeurs achats qui m'ont tant inspirée, avant et pendant cette thèse. Merci à Pascal, Aziz, Cyril, Marion, acheteurs innovants qui reconnaîtront leur contribution derrière ce travail. Un merci tout particulier à Leslie et Magali qui m'ont ouvert la porte pour rentrer dans les entrailles de leur entreprise, et au-delà pour leur confiance et leur amitié professionnelle. Merci à tous les

professionnels, les experts de la fonction Achats, de la R&D, du marketing de l'innovation, qui ont accepté de m'accueillir et partager leur expérience.

J'ai une grande reconnaissance pour Philippe Portier que je remercie pour son rôle dans ma reconversion professionnelle et la réalisation de cette thèse. Merci de m'avoir fait confiance et initiée à la pédagogie, intégrée au projet PEAK, associée à cette recherche sur les achats et l'innovation ouverte, et éclairée par votre vision du métier.

Ohanes Missirilian a sa place toute particulière dans ce travail. Un immense merci pour sa collaboration dans PEAK et à l'emlyon, ses nombreuses contributions métier qui ont nourri ce travail, ses questions et précieux conseils, son soutien indéfectible, et son amitié. Au point de relire patiemment ce travail ! Merci.

Je remercie mes fidèles collègues de l'emlyon pour m'avoir encouragée depuis la genèse de ce projet : Cathy Pardo, Robert Salle, Lionel Sitz, Monica Grosso, François Scheid, Eve Schöneberg, Robert Revat. Fidèles dans les doutes et les questionnements, merci pour leur soutien sans faille tout au long de ce travail. Un mot bien particulier pour Alice, collègue de travail et collègue d'ExecPhD, avec qui nous partageons la même cordée depuis le 1^{er} jour dans cette aventure.

Un grand merci aux amis qui me demandaient régulièrement « Alors ta thèse, ça avance ? », merci à eux pour leur soutien, et pour leur compréhension pour toutes les fois où j'ai décliné de belles propositions pour « faire avancer ma thèse ». Une spéciale dédicace à Jérôme, pour son bouillonnement d'idées, son coaching dans ce travail, et sa relecture assidue.

Enfin un remerciement infiniment reconnaissant à ma famille qui s'est retrouvée embarquée dans ce projet malgré elle. Merci à mes parents aimants en toutes circonstances, mon frère et mes sœurs toujours présents, toute la smala normande et savoyarde pour les bouffées d'oxygène. Et bien sûr merci Régis, mon tout, qui m'a laissée faire ce choix et qui a permis cette triple vie en assurant solidement les arrières, et merci Priscille, Gaspard, Arthur et Inès pour avoir inlassablement encouragé leur maman.

Table des matières

| | |
|---|----|
| Introduction : enjeux et problématique managériale..... | 11 |
| Chapitre 1. Positionnement théorique de la recherche..... | 22 |
| 1.1. L'innovation ouverte : définitions et caractéristiques | 23 |
| 1.2. Les deux grandes perspectives de l'innovation ouverte | 23 |
| 1.2.1. La perspective dominante « <i>volume-based</i> » de l'innovation ouverte | 24 |
| 1.2.2. La perspective basée sur les pratiques ou les modes d'innovation ouverte | 25 |
| 1.3. Les achats et l'innovation ouverte : quelle relation ? | 31 |
| 1.4. Problématique de recherche..... | 35 |
| Chapitre 2. Développement d'un cadre conceptuel : rôles des intermédiaires en innovation (ouverte). 37 | |
| 2.1. Les intermédiaires d'innovation | 38 |
| 2.1.1. Généalogie et définition | 38 |
| 2.1.2. Fondements théoriques des intermédiaires pour innover | 39 |
| 2.1.3. Les rôles et fonctions d'intermédiation pour innover | 40 |
| 2.2. L'adaptation nécessaire des rôles d'intermédiaires à l'innovation ouverte (IIO)..... | 41 |
| 2.2.1. Les rôles d'intermédiaires d'innovation ouverte (IIO) : des dimensions multiples 42 | |
| 2.2.2. Deux types de rôles d'IIO et un type plus émergent | 43 |
| 2.2.3. Synthèse des trois types de rôles d'IIO | 52 |
| 2.3. Les rôles d'intermédiaires en innovation ouverte adaptés à la fonction achat | 54 |
| 2.3.1. Les rôles d'IIO adaptés à la fonction achats innovation | 54 |
| 2.3.2. Synthèse : une typologie des rôles des acheteurs-innovation en tant qu'IIO..... | 55 |
| Conclusion du chapitre 2..... | 57 |
| Chapitre 3. Design de recherche | 58 |
| 3.1. Choix d'une méthodologie empirique qualitative | 58 |
| 3.2. Sélection des cas et collecte des données | 59 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| 3.2.1. | Sélection de deux cas enchâssés : deux entreprises, quatre projets d'innovation ouverte | 60 |
| 3.2.2. | Données mobilisées par la contextualisation des deux entreprises étudiées | 64 |
| 3.2.3. | Données collectées dans les quatre projets étudiés | 67 |
| 3.3. | Analyse des données | 70 |
| 3.3.1. | Méthode d'analyse de contenu | 70 |
| 3.3.2. | Logiciel de traitement et d'analyse NVivo | 72 |
| 3.3.3. | Procédure de codage et d'analyse | 73 |
| | Conclusion du chapitre 3 | 75 |
| Chapitre 4. | Contextualisation des entreprises et projets étudiés | 77 |
| 4.1. | Contextualisation des cas étudiés | 77 |
| 4.1.1. | SERVANE | 78 |
| 4.1.2. | VALERIO | 87 |
| 4.1.3. | Synthèse comparative des deux cas étudiés | 95 |
| 4.2. | Contextualisation des projets étudiés | 97 |
| 4.2.1. | Projet SERVANE 1 (S1) | 98 |
| 4.2.2. | Projet SERVANE 2 (S2) | 100 |
| 4.2.3. | Projet VALERIO 1 (V1) | 102 |
| 4.2.4. | Projet VALERIO 2 (V2) | 107 |
| 4.2.1. | Synthèse comparative des projets étudiés | 109 |
| | Conclusion du chapitre 4 | 111 |
| Chapitre 5. | Résultats | 112 |
| 5.1. | Caractérisation des pratiques d'innovation ouverte | 113 |
| 5.1.1. | Dimensions « practice-based » de l'IO | 114 |
| 5.1.2. | Synthèse comparative des pratiques d'IO par projet | 121 |
| 5.2. | Caractérisation des rôles d'intermédiaires à l'innovation ouverte | 127 |
| 5.2.1. | Premiers constats | 127 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| 5.2.2. | Les rôles Spécialistes | 131 |
| 5.2.3. | Les rôles Sociaux | 137 |
| 5.2.4. | Les rôles Cognitifs | 141 |
| 5.2.5. | Temporalité des rôles | 147 |
| 5.3. | Synthèse comparative des combinaisons de rôles d'intermédiaires sur les pratiques d'IO | 149 |
| 5.3.1. | Synthèse comparative des combinaisons de rôles par projet | 149 |
| 5.3.2. | Les combinaisons pertinentes des rôles | 153 |
| 5.3.3. | Influence des rôles d'intermédiaires sur les pratiques d'innovation ouverte ... | 158 |
| 5.4. | Les compétences des individus, une condition nécessaire à l'exercice des rôles d'iiio : | 166 |
| 5.4.1. | Les compétences individuelles comme socles d'exercice des rôles..... | 166 |
| 5.4.2. | La fonction de l'acheteur innovation comme socle d'exercice des rôles d'IIIO | 170 |
| | Conclusion du chapitre 5 | 171 |
| Chapitre 6. | Discussion et contributions | 173 |
| 6.1. | Les rôles d'IIIO..... | 174 |
| 6.1.1. | Les rôles d'IIIO exercés par les acheteurs innovation..... | 174 |
| 6.1.2. | La typologie des IIO appliquée aux Acheteurs-Innovation | 184 |
| 6.2. | Apport des rôles sur les pratiques d'IO | 189 |
| 6.2.1. | Les « bons rôles » différent selon les pratiques d'IO | 190 |
| 6.2.2. | Les rôles ont des degrés de contribution variables selon les projets..... | 191 |
| 6.3. | Les caractéristiques des acheteurs innovation, condition de cohérence des rôles... | 193 |
| 6.3.1. | Les caractéristiques des acheteurs-innovation propres à leur fonction | 193 |
| 6.3.2. | Les caractéristiques individuelles des acheteurs innovation | 195 |
| 6.3.3. | Synthèse des liens conceptuels appliqués aux acheteurs innovation | 198 |
| 6.4. | Synthèse de la contribution académique de ce travail :..... | 198 |
| 6.5. | Contributions managériales | 200 |
| 6.5.1. | Recommandations à l'égard des directions générales et directions achat..... | 200 |

| | |
|---|-----|
| 6.5.2. Recommandations à l'égard des managers IO et acheteurs-innovation..... | 203 |
| 6.5.3. Recommandations à l'égard des recruteurs et des ressources humaines..... | 211 |
| 6.5.4. Recommandations à l'égard des fournisseurs | 216 |
| 6.6. Limites et perspectives de recherche | 217 |
| Conclusion générale | 219 |
| Bibliographie | 222 |
| Figures et Tableaux | 233 |
| Annexes | 236 |

INTRODUCTION : ENJEUX ET PROBLEMATIQUE MANAGERIALE

« *Les années à venir devraient continuer à démontrer que nous [les acheteurs] sommes une fonction au cœur du business et de la transformation des entreprises, un véritable partenaire pour manager les ressources externes et générer de la valeur sur les nouveaux enjeux majeurs* ». ¹ C'est ainsi que Jean-Luc Baras, Président du Conseil National des Achats (CNA) et le Directeur des Achats du Groupe Eiffage, résume la fonction achats aujourd'hui, à l'heure où la crise COVID-19 est venue renforcer cette fonction. "A toute chose, malheur est bon et les directions achats ressortiront grandies, plus stratégiques et incontournables de fait grâce à la crise" ².

LA FONCTION ACHATS, UNE FONCTION PREDISPOSEE A L'INNOVATION OUVERTE

Longtemps considérée comme une simple fonction « support » mobilisant en priorité un savoir-faire administratif, la fonction achats revêt dorénavant une forte dimension stratégique. Ceci est particulièrement vrai lorsque sa mission est de privilégier des actions visant à acquérir et à mobiliser de nouvelles ressources externes dans le but de construire un avantage concurrentiel durable. De ce point de vue, la construction de l'avantage concurrentiel ne se résume plus, comme cela l'a longtemps été, à la recherche de gains de productivité et de réduction des coûts. Dans un contexte marqué par de fortes incertitudes et chrono-compétitif, la capacité à innover avec les fournisseurs devient une source centrale de différenciation. Ainsi, Emmanuelle Wallon, CPO de Clarins déclare : « *En Europe, les dépenses achats représentent environ 60% du CA des entreprises, c'est donc clairement une fonction stratégique qui contribue à la croissance du Business via la capacité d'innovation, la gestion de partenariats fournisseurs stratégiques et l'amélioration du P&L. Les temps changent : nous avons déjà tous un savoir-faire métier achat et nous nous améliorons notre faire savoir par une meilleure communication interne comme externe !* ». ³

Toutefois, le caractère stratégique et partenarial de la fonction achats tarde à s'imposer comme une réalité dans les entreprises. La conjoncture liée à la crise sanitaire COVID-19 contribue d'ailleurs à accentuer la tension vécue par les fonctions achats qui, d'une part, incite à trouver

¹ Extrait de « Tendances et Priorités des Départements Achats en 2021 », Agile Buyer et CNA, janvier 2021

² Extrait de « Tendances et Priorités des Départements Achats en 2022 », Agile Buyer et CNA, janvier 2022

³ Etude Agile Buyer, décembre 2020

des relais de croissance via l'innovation et d'autre part, met la pression sur la réduction de coûts freinant la priorité donnée à l'innovation. A ce titre, une étude récente du Conseil National des Achats (CNA)⁴ auprès de plus de 600 professionnels des achats est particulièrement éclairante. Elle montre non seulement le faible poids du critère innovation dans la performance des directions achats sur la période récente (2020 et 2021) mais également un recul de son caractère prioritaire entre 2020 et 2021.

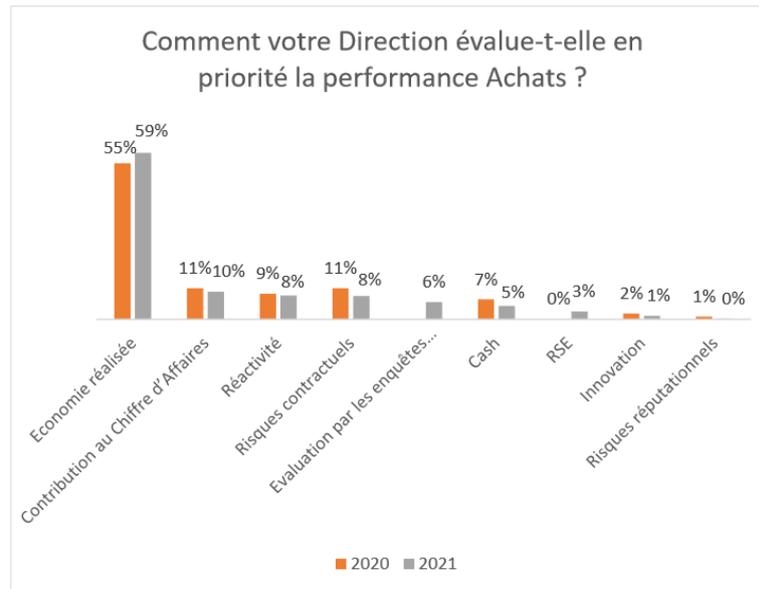


Figure 1 : Mesure de la performance achats (CNA, 2020)

Dans le même temps, les directions achats gagnent en visibilité. Ainsi en 2021, 62% des directions achats sont rattachées au Codir/Comex ou à la Présidence de leur entreprise contre 59% en 2020. Ce chiffre, en constante augmentation depuis 2018, souligne que les achats sont de plus en plus positionnés comme une fonction stratégique qui a un rôle à jouer dans la compétitivité de l'entreprise. Il est intéressant d'observer que cette place stratégique reste hétérogène selon le secteur d'activité.

⁴ Etude CNA, décembre 2020.

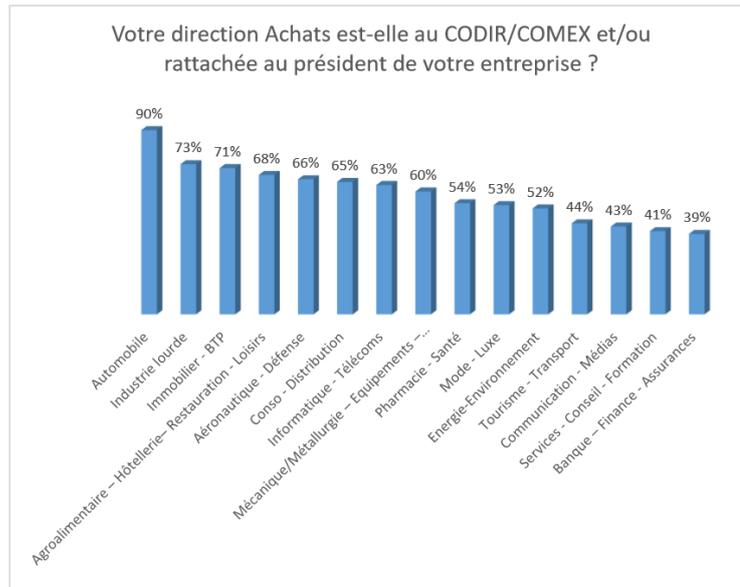


Figure 2 : Rattachement des directions achats (CNA, 2020)

Le rattachement de la fonction achats au plus haut niveau de l'entreprise est particulièrement observé dans les secteurs d'activité confrontés à une intensité concurrentielle élevée, qui conduit les entreprises à accélérer et intensifier leur capacité d'innovation pour renforcer leur compétitivité et leur capacité à se différencier. Ainsi plus que jamais, elles ont désormais recours à des acteurs externes pour innover, ce qui modifie leurs frontières et structurellement leurs fonctionnements « traditionnels ».

DE LA FONCTION ACHATS AUX ACHATS INNOVATIONS, LA CONTRIBUTION A L'INNOVATION OUVERTE EN QUESTION

Ces évolutions de la fonction achats vers davantage d'ouverture pour innover font écho au concept d'Innovation Ouverte (ou *Open Innovation* en anglais) qui a été largement décrit et investigué depuis l'ouvrage séminal d'Henry Chesbrough (2003), contribuant à renouveler le champ de l'innovation⁵. Assimilé à un nouveau « paradigme » de l'innovation, l'innovation ouverte n'en demeure pas moins immature (Gambardella and Panico, 2014; West and Bogers, 2014) en dépit d'un très fort développement (Bogers et al., 2017). Cette immaturité est à

⁵ Le phénomène d'innovation défini comme « l'introduction de nouveaux produits, processus (ou significativement améliorés), de nouvelles façons de faire ou d'organiser le travail, tant en interne qu'avec des partenaires externes » (OECD/Eurostat, 2005) a fait l'objet de nombreuses conceptualisations depuis les travaux pionniers de Schumpeter (1911) pour former un véritable champ en management stratégique (Crossan & Apaydin, 2010). Ce champ connaît une nouvelle dynamique avec l'apport des travaux sur l'innovation ouverte (e.g. Randhawa et al., 2019, Cheng and Huizingh, 2014).

rechercher en particulier dans le manque de consensus sur ce que constitue l'innovation ouverte et sur ses fondements théoriques (Randhawa et al. 2016, Dahlander and Gann, 2010; Remneland-Wikhamn and Wikhamn, 2013; West and Bogers, 2014).

Si le concept d'innovation ouverte a fait l'objet de plusieurs définitions (Lopes & de Carvalho, 2018), nous adoptons ici l'une des plus utilisée dans les travaux académiques qui l'assimilent à « *l'utilisation intentionnelle de flux de connaissances entrants et sortants pour accélérer l'innovation interne, et élargir les marchés par l'utilisation externe de l'innovation, de façon réciproque* » (Chesbrough et al., 2006, p.1). Ainsi, l'innovation ouverte s'inscrit en rupture avec les modèles traditionnels de l'innovation dans la mesure où l'innovation n'est plus le seul domaine réservé de la Recherche et Développement (R&D) mais repose sur l'utilisation de connaissances externes (i.e. *inflows of knowledge ou inbounds*) et/ou la diffusion/commercialisation de connaissances internes à des partenaires externes (i.e. *outflows ou outbounds*).

Un certain nombre d'entreprises ont bien compris les avantages associés à l'ouverture pour innover (e.g. acquisition de nouvelles ressources, mutualisation des risques et des coûts, réduction du *time to market*, etc.). Toutefois, des travaux récents montrent aussi que la mise en œuvre de l'innovation ouverte reste un exercice délicat (Moellers et al., 2020 ; West et Bogers, 2014 ; Weiblen et Chesbrough, 2015 ; Monteiro et al., 2017 ; West et al., 2014) parce qu'elle implique une évolution des fonctions contributrices à l'innovation (Chesbrough et Bogers, 2014), notamment des fonctions internes de l'entreprise situées à l'interface de l'externe et de l'interne (Mortara et Minshall, 2011). La fonction achats se trouve ainsi directement mobilisée, dans sa juste contribution à l'interface avec les fournisseurs et autres parties prenantes externes (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2019). **Toutefois, bien que le lien entre la fonction achats et l'innovation ouverte apparaisse naturellement compte tenu de la nature même de sa fonction d'interface** (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2019), **son expression concrète au sein des entreprises tarde encore à venir.**

Une première explication concerne le décalage existant entre le discours et la réalité comme en témoigne Guillaume Treca, journaliste, dans La Lettre des Achats de février (2019). « *Il n'est pas une introduction d'un rapport d'activité digne de ce nom sans une référence au caractère stratégique de l'innovation pour l'avenir de l'entreprise. Mais sa prise en compte laisse à désirer dans les pratiques de directions achats.* » De même, une étude menée auprès de 100

entreprises en février 2019⁶, confirme que l'innovation est l'attente n°2 des directions achats à l'égard de leurs fournisseurs, citée autant de fois que l'attente n°1 liée à la réduction des coûts (Figure 3) alors que la réalité semble bien différente.



Figure 3 : L'innovation dans les attentes à l'égard des fournisseurs (LDA, 2019)

Une seconde explication concerne le rôle joué par la fonction achats lorsqu'elle traite effectivement du sujet innovation. Sa contribution se limite le plus souvent aux projets de développement de nouveaux produits (*New Product Développement, NPD*), restant ainsi cantonnée dans un périmètre donné. Ce rôle de l'acheteur comme un acteur contributeur des projets de développement et de nouveaux produits a donné lieu à une vaste littérature en *New Product Development (NPD)* qui porte spécifiquement sur le rôle des achats dans l'innovation (Calvi, 2000 ; Calvi et al., 2010). Un résultat principal de ces travaux est de montrer que la fonction achats a effectivement un rôle à jouer dans la genèse d'un projet de développement de nouveau produit (Williams, Smith 1990), avec une fonction qui a gagné en maturité comme la fonction achats projet (i.e. fonction ou activités d'une équipe achats dédiée au pilotage des achats pour le compte des projets dans l'entreprise). On constate toutefois que cette fonction achats projets reste très orientée sur l'innovation produit, et se résume donc à la dimension

⁶ Etude LDA, février 2019

technologique de l'innovation. Elle ne peut pas être confondue avec la fonction achats innovation (Perrotin 2007, Servajean, 2015, Calvi 2010).

LES ACHATS INNOVATIONS ET L'INNOVATION OUVERTE : DEPASSER LE CADRE EXPERIMENTAL

Reconnaissant le rôle stratégique de la fonction achats en termes d'innovation, un certain nombre d'entreprises, en particulier des Grandes Entreprises (GE) et des Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI), ont cherché à mettre en place une nouvelle fonction « achats-innovation ». On observe toutefois que seules 22% des directions achats ont désigné un « responsable innovation achats » (enquête TOP 250 – LDA, 2019). Dans la grande majorité des cas, il s'agit d'une fonction à plein temps assumée par des profils d'acheteurs seniors, dont la mission est d'ouvrir le processus d'innovation aux fournisseurs et autres parties prenantes externes. Cette fonction récente prend des formes hétérogènes comme nous avons pu l'observer précisément au cours de nos différentes observations terrain.

Nous avons été personnellement directement interpellées par cette problématique compte tenu de notre **expérience antérieure de 18 ans dans la fonction achats**. Nous avons, à ce titre, occupé différentes fonctions achats, sur différents portefeuilles de matières premières ou d'emballages, à des niveaux de responsabilité locale et globale, dans une entreprise multinationale. Cette grande entreprise spécialisée dans la conception, production et commercialisation de produits agro-alimentaires de grande consommation est présente dans plus de 50 pays dans le monde. En tant que leader de ses marchés, elle est confrontée à un double enjeu, à la fois de compétitivité économique des produits commercialisés, et de croissance par l'innovation. Le groupe déclare d'ailleurs : « nous ne cessons d'améliorer nos produits pour s'adapter aux nouvelles demandes des consommateurs, et contribuer à protéger et à restaurer la santé de notre planète » (extrait de la présentation institutionnelle du groupe, 2021). Pour relever ces défis, la fonction achats est pilotée avec un double objectif exprimé sous la forme « 50/50 » : 50% de contribution à la productivité, et 50% de contribution à l'innovation. Ainsi, en tant que manager achat, nous avons été directement confrontées au défi de contribuer à l'innovation avec les fournisseurs : défi de connaître les attentes et besoin court terme et long terme des clients internes (e.g. marketing, R&D, operations, supply-chain, etc), défi d'identifier et stimuler les « bonnes » ressources chez les « bons » fournisseurs connus ou nouveaux (ie. captation), défi de connecter les opportunités externes aux rouages et process de

décision internes (ie. absorption), etc. **Notre expérience personnelle nous a forgé une intuition** : l'acheteur est à la parfaite place stratégique à l'interface entre les marchés amont et les différents métiers de son entreprise pour contribuer activement à l'innovation avec les fournisseurs ; mais paradoxalement sa contribution n'est pas attendue par les autres métiers et/ou trop peu efficace en termes de résultat. Grande frustration.

C'est dans ce contexte que nous avons contribué en 2008 à la création de la fonction « achat-projet » au sein de cette entreprise multinationale : l'objectif de cette fonction nouvelle, distincte des acheteurs traditionnels (acheteur vie-série et acheteur catégorie), est d'accompagner les projets de développement en lien direct avec les fonctions marketing et R&D (ie. *New Product Development*). Cette fonction nouvelle a amélioré significativement l'efficacité de la contribution à l'innovation achats, cependant cantonnée à l'innovation produit. C'est après notre départ (en 2012) que la fonction achat-innovation verra le jour dans cette entreprise multinationale, pionnière dans sa volonté d'exploiter le lien entre achat et innovation ouverte, dans les années 2015.

Nous avons eu ensuite l'opportunité de **participer au cours d'une période de trois ans (2018-2021) au programme PEAK** piloté par le centre d'expertise en technologie et innovation Thésame qui visait à développer la capacité d'innovation des entreprises par les achats⁷. L'objectif était de diagnostiquer les problématiques rencontrées par les acheteurs innovation dans la mise en place et la montée en puissance de leur nouvelle fonction, et d'en accompagner la mise en place.

Ce cadre, nous a permis de réaliser une première immersion terrain en tant qu'ingénieur de recherche auprès de cinq entreprises volontaires, toutes membres du programme. Cette immersion nous a conduit à participer à des entretiens diagnostic⁸ et à de nombreuses réunions de travail avec des acheteurs innovation confrontés à différentes problématiques liées à leur mission. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous avons pu identifier quatre responsabilités différentes pour les acheteurs innovation et une variété d'activités (cf. Tableau 1 ci-dessous).

⁷ <https://www.peak-purchasing.com/>

⁸ 45 entretiens exploratoires ont été réalisés auprès de différentes parties prenantes internes à ces cinq entreprises membres de PEAK, de janvier à juin 2018.

| | | Activités | | | |
|------------------------|-----------------------------------|--|---|---|--|
| | | Développer une culture de l'innovation collaborative | Piloter la stratégie d'innovation collaborative | Explorer des opportunités d'innovation collaborative et de nouveaux modèles d'affaire | Exploiter des opportunités d'innovation collaboratives |
| Responsabilités | Top manager Achats | X | X | | |
| | Leader Achats Open Innovation | X | x | x | x |
| | Chef de Projet Achat Exploration | x | x | X | |
| | Chef de Projet Achat Exploitation | x | x | | X |

Tableau 1 : Les achats-innovation, un essai de caractérisation

Servajean (2017) conforte cette première lecture au regard de certaines spécificités associées aux acheteurs innovation dans la mesure où :

- Ils dépassent le périmètre du *New Product Development (NPD)* pour aller vers ce qui est dénommé la « *fuzzy front end innovation* », ou autrement dit, l'innovation en amont des projets. Les acheteurs innovation recherchent des solutions nouvelles pour un problème peu défini auprès de fournisseurs inconnus. Cela les place dans un rôle de prospection (Ben Mahmoud-Jouini et al, 2019)
- Ils dépassent également l'« *Early Purchasing Involvement* » (EPI) traditionnelle pour manager la co-innovation avec les fournisseurs, nommée *EPI² (EPI puissance 2) (Early Purchasing Involvement in Innovation)*.

Au-delà de ces spécificités, le caractère expérimental de la fonction achats innovation en lien avec l'innovation ouverte peut également être souligné au regard des résultats issus du diagnostic préliminaire réalisé en 2018 auprès de 5 entreprises. Ce diagnostic, basé sur 45 entretiens (cf. note de bas de page n°9), a cherché à identifier la contribution de la fonction achats à l'innovation ouverte avec les fournisseurs. Les conclusions ont fait apparaître que :

- La fonction achats peine à être reconnue comme un acteur du processus d'innovation
- Les acheteurs innovation tâtonnent pour définir leur rôle et cadrer leur mission
- Les acheteurs innovation rencontrent des difficultés à identifier les besoins souvent non formulés en termes d'innovation.

Il est possible d'illustrer ces défis à la lumière des difficultés ressenties par deux acheteurs-innovation interviewés à cette occasion :

(Acheteur innovation AR – 18 octobre 2018)

« Une relation inter-personnelle avec les Achats Inno qui fonctionne mais ...je ne suis pas convaincu que les Achats soient le partenaire pertinent aujourd'hui pour créer la valeur de demain ».

« Nous sommes capables d'innover essentiellement par nous même sans intégrer forcément les achats innovation ni les fournisseurs mais ... nous manquons de ressources quantitatives pour traiter toutes nos idées".

« Je passe du temps en externe (40j/An) en tête fouineuse pour pêcher des contacts, des idées... Mais je rencontre des difficultés à identifier les besoins souvent non formulés (j'ai mis 2 ans à faire émerger le besoin en traitement de surface). J'y arrive à peu près pour la France et l'Allemagne mais cela reste difficile pour l'Asie et les USA. »

(Acheteur innovation S – 12 mars 2018)

« Notre support en tant qu'acheteur-innovation est le bienvenu pour screener des marchés, repérer les tendances, et apporter davantage de support au panel ».

« Mais les achats sont vus comme une entrave, la sélection des fournisseurs est la chasse-gardée par les ingénieurs sur certains projets. »

Plus au fond, ces premiers constats témoignent que les **acheteurs-innovation expérimentent de façon empirique l'innovation ouverte, faute de cadre pour les accompagner dans la mise en place et la montée en puissance de cette fonction.**

PROBLEMATIQUE MANAGERIALE

On observe donc aujourd'hui dans les entreprises un réel paradoxe :

- La fonction achats-innovation se situe à l'interface de l'organisation interne et des acteurs et ressources externes, et est donc structurellement prédisposée à participer activement à l'innovation ouverte,
- Cependant, si cette fonction est positionnée aujourd'hui comme une fonction stratégique pour les entreprises, elle peine encore à s'imposer comme acteur clé de l'innovation ouverte, notamment en lien avec les fournisseurs (au-delà des projets technologiques de type *NPD*).

Dans ce cadre, la **problématique managériale consiste donc à comprendre comment cette nouvelle fonction achats-innovation peut dépasser un tel paradoxe pour contribuer effectivement à l'innovation ouverte**. Sachant que cette fonction est portée par un ou quelque(s) acheteurs-innovation, il s'agit d'identifier plus clairement **les (nouveaux) rôles joués par les acheteurs-innovation capables de favoriser l'innovation ouverte des entreprises**.

Afin de répondre à cette problématique managériale, nous avons mis en œuvre la démarche **de recherche suivante** :

1. Elle s'attèle tout d'abord à positionner théoriquement notre questionnement au croisement des littératures sur l'innovation ouverte et les achats. Cette première revue de littérature nous a permis de préciser la conception retenue de l'innovation ouverte en lien avec les achats pour envisager leur relation, afin de déboucher sur la problématique de recherche : « *Comment les acheteurs innovation, à travers leurs rôles d'intermédiaires, peuvent-ils favoriser l'innovation ouverte avec les fournisseurs ?* » **(Chapitre 1)**
2. En réponse à notre problématique, nous avons développé notre cadre conceptuel en focalisant sur le rôle des intermédiaires en innovation puis, par extension, en innovation ouverte. L'ambition est de dresser **une typologie des rôles d'intermédiaires des acheteurs-innovation** qui, à notre connaissance, reste à établir. Elle vise également à caractériser **l'influence des rôles joués par les acheteurs sur les pratiques d'innovation ouverte** et non seulement sur un (simple) degré d'ouverture **(Chapitre 2)**.
3. Nous exposons ensuite notre design de recherche en justifiant notre choix d'adopter une méthodologie de recherche empirique qualitative basée une étude de cas multiples enchâssés. Nous nous centrons pour cela sur deux contextes différents incarnés par deux entreprises, nommées SERVANE et VALERIO, que nous connaissons bien pour les avoir suivies au cours de ces quatre dernières années dans le cadre du programme PEAK. Dans chacune de ces entreprises, nous justifions notre choix de conduire nos

observations empiriques dans 2 projets d'innovation ouverte dans chaque entreprise étudiée, soit 4 projets au total. Les données collectées, données de contextualisation issues de notre immersion préalable, et données primaires collectées dans les quatre projets d'IO, sont retranscrites et analysées à l'aide du logiciel NVivo (**Chapitre 3**).

4. Nous avons pris le soin de contextualiser nos cas multiples enchâssés en mobilisant un matériau riche, basé notamment sur des données secondaires inédites. Cette « mise en bouche » s'avère une étape préalable essentielle pour bien comprendre mais aussi « contrôler » les effets de contexte (**Chapitre 4**).
5. Notre analyse basée sur ces cas permet d'explicitier et clarifier les rôles d'Intermédiaires d'Innovation Ouverte (IIO) que prennent les acheteurs-innovation, ces nouveaux acteurs d'interface, dans les projets d'innovation ouverte impliquant des partenaires externes. Il aboutit également à une caractérisation plus fine de l'innovation ouverte, en contribuant à comprendre les rôles de l'acheteur-innovation sur la qualité de la relation entre les membres du projets d'IO. (**Chapitre 5**).
6. Sur le plan académique, notre travail permet d'enrichir les rôles tels que la littérature les définit, et proposer **une typologie des rôles adaptée aux acheteurs-innovation**. Il met en évidence les micro-fondations du rôle d'IIO liées aux caractéristiques individuelles des acheteurs innovation, développées en termes de fonctions et compétences. Enfin, notre recherche apporte plusieurs éclairages afin de nourrir les questionnements managériaux face à la montée en puissance de la fonction achats-innovation. Nous formulons **des recommandations à l'égard des directions générales, des managers en situation d'IO et des acheteurs-innovation eux-mêmes, mais aussi des recruteurs et des fournisseurs**. (**Chapitre 6**).

CHAPITRE 1. POSITIONNEMENT THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Cette thèse adopte un positionnement original, au croisement des littératures sur l'innovation ouverte et les achats. Ce premier chapitre vise donc à situer théoriquement notre questionnement en précisant la manière dont ces deux littératures peuvent être reliées pour caractériser au mieux le phénomène étudié. Il est basé sur une première revue de littérature qui nous permettra de préciser la conception retenue de l'innovation ouverte (1.) en lien avec les achats pour envisager leur relation (2.) pour déboucher sur la problématique de recherche (3.)

Tout d'abord, nous allons définir et caractériser l'innovation ouverte telle que nous l'entendons dans cette recherche. Nous nous attarderons à définir les deux grandes perspectives de l'innovation ouverte. La première perspective est dite « *volume-based* » (Brunswicker and Vanhaverbeke, 2015). Bien que largement dominante, nous montrons en quoi elle conduit à limiter notre compréhension de l'innovation ouverte en assimilant l'ouverture au nombre de connaissances externes acquises ou transférées par les entreprises. La seconde perspective que nous qualifions de « *practice-based*⁹ », à laquelle nous faisons appel dans cette recherche, tente de la dépasser en considérant l'ouverture du point de vue des pratiques (Van de Vrande et al. 2009) mis en œuvre par les partenaires pour acquérir ou transférer les connaissances externes pour innover. L'accent n'est plus porté sur la quantité des connaissances externes mais sur la qualité des relations d'innovation ouverte (Ahn et al., 2017).

Ensuite, nous mettons en perspective les quelques travaux permettant de mieux définir la relation entre la fonction achats et l'innovation ouverte, faisant notamment émerger le rôle spécifique de l'acheteur innovation. Les travaux récents se concentrent sur la caractérisation des spécificités des acheteurs-innovation par rapport aux acheteurs traditionnels (Ben Mahmoud-Jouini et al, 2019 ; Servajean-Hilst et Calvi, 2018 ; Viale, 2018), au travers des activités que mènent ces nouveaux acheteurs. Ces travaux permettent de conforter le rôle d'intermédiaire que pourrait jouer l'acheteur innovation pour favoriser l'innovation ouverte, à la fois à l'échelle inter- et intra-organisationnelle, sans toutefois préciser la nature de ce rôle.

⁹ L'expression « *practice-based* » est utilisée ici pour faire référence aux travaux qui étudient l'innovation ouverte du point de vue des pratiques inter-organisationnelles mises en œuvre par les entreprises pour innover avec les partenaires externes. Le terme « pratiques » est mobilisé dans un sens générique pour englober également les modes ou encore les activités (cf. Van de Vrande et al., 2009).

Enfin, nous formulons notre problématique de recherche qui vise à étudier les rôles d'intermédiaires des acheteurs innovation pour favoriser l'innovation ouverte avec leurs fournisseurs.

1.1. L'INNOVATION OUVERTE : DEFINITIONS ET CARACTERISTIQUES

L'innovation ouverte est communément définie comme « *l'utilisation intentionnelle de flux de connaissances entrants et sortants pour accélérer l'innovation interne, et élargir les marchés par l'utilisation externe de l'innovation, de façon réciproque* » (Chesbrough et al., 2006, p.1). Derrière la simplicité apparente de cette définition, se cache un concept multidimensionnel (van de Vrande et al., 2009) en termes de contenu (*What*), de processus (*How*), d'acteurs (*With whom*) mais aussi de contexte (*Why*) (Pettigrew et al. 1990 ; Bigliardi and Galati, 2018). Au-delà, l'innovation ouverte peut être vue comme le résultat d'un processus d'ouverture, (Damanpour, 1987 ; Bocquet et Dubouloz, 2016) ou comme le processus lui-même « comprenant diverses séquences d'activités, de choix, de comportements et d'évènements qui conduisent à un résultat » (Dubouloz, 2013, p.76). **Dans cette recherche, l'innovation ouverte sera entendue comme un résultat.** Ainsi, nous ne nous préoccupons pas de la manière dont le processus est mis en œuvre par les acheteurs-innovation mais focaliserons sur le rôle de ces acteurs sur ce résultat conformément aux enjeux managériaux identifiés. En effet, comme nous l'avons déjà évoqué, l'innovation ouverte est vue comme un moyen de concourir à l'amélioration de la performance de l'entreprise, et notre recherche se focalise sur le(s) rôle(s) des acheteurs-innovation pour contribuer à ce résultat.

1.2. LES DEUX GRANDES PERSPECTIVES DE L'INNOVATION OUVERTE

L'innovation ouverte a fait l'objet de nombreux développements théoriques depuis les travaux pionniers de Chesbrough (2003) que plusieurs revues systématiques de littérature se sont attachées à classifier. Dans ce travail, nous distinguons deux grandes perspectives de l'innovation ouverte. Une première perspective, qualifiée de « *volume-based approach* » (Brunswick and Vanhaverbeke, 2015) considère l'ouverture selon le nombre de sources de connaissances externes acquises et/ou transférées par l'entreprise. Une seconde approche considère que l'innovation ouverte n'est pas qu'une question de degré (ou d'intensité) mais

bien de nature (Van de Vrande et al. 2009 ; Vanhaverbeke, 2006; Kim and Park, 2010). Pour cela, elle s'intéresse aux « pratiques » d'innovation ouverte qui lient les acteurs. Selon les auteurs, ces pratiques sont aussi qualifiées de « modes » ou « d'activités ». Elles sont caractérisées à l'aide de différentes dimensions largement étudiées dans les théories des relations inter-organisationnelles (Lin, Zhang, 2005), telles que le type d'intégration, le degré de dépendance, de formalisation, ou encore de confiance (Bocquet et al., 2020). Nous le verrons, **c'est à cette seconde approche de l'innovation ouverte « *practice-based* » que nous faisons appel dans la mesure où elle ne réduit pas l'innovation ouverte à un certain degré d'ouverture mais considère la qualité des pratiques d'innovation ouverte sous-jacentes.**

1.2.1. La perspective dominante « *volume-based* » de l'innovation ouverte

L'innovation ouverte signifie le relâchement d'un contrôle étroit en interne de l'organisation sur l'activité d'innovation qui fait, dès lors, appel à des partenaires externes pour innover via des alliances, des accords de coopération ou encore des joint-ventures (Chesbrough, 2003). Classiquement, l'innovation ouverte se définit autour de deux types de flux principaux (Bigliardi et Galati, 2018 ; Chesbrough and Crowther, 2006), que certains qualifient de processus (Gassmann et Henkel, 2004). Pour éviter toute confusion, nous les qualifions de flux (et non de processus) :

- « Inbound open innovation » ou flux entrants (désignés aussi par les « *inflows* » ou « *outside in* ») qui consistent à utiliser en interne les connaissances externes acquises auprès de fournisseurs, clients, concurrents, partenaires R&D etc. Plus précisément, ces flux entrants sont définis comme des moyens pour « le sourcing et l'acquisition d'expertise à l'extérieur de l'organisation, et l'analyse de l'environnement externe à la recherche de nouvelles informations pour identifier, sélectionner, utiliser et internaliser les idées » (Gassman & Henkel 2004, p.6).

- « Outbound open innovation » ou flux sortants (désignés aussi par les « *outflows* » ou « *Inside Out* ») qui consistent à développer la capacité à vendre les innovations générées en interne sur les marchés en aval. Ils correspondent à la capture d'idées développées en interne à des fins de commercialisation dans l'environnement externe à l'organisation. Cela peut se faire par la révélation sélective d'un produit aux journalistes ou par la vente sélective de la technologie ou du service aux clients en vue d'obtenir des retours financiers (Gassman & Henkel 2004, p.6).

A ces deux flux, un troisième type de flux dit « *coupled* » (ou couplé) a été ajouté plus récemment (Gassmann and Enkel, 2004). Il combine simultanément les flux entrants et sortants au travers d'activités collaboratives entre les différents partenaires (Enkel et al., 2009) (cf. Figure 4).

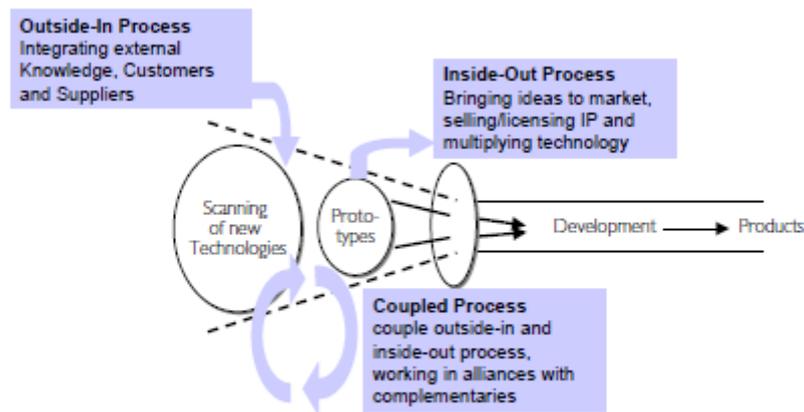


Figure 2: Three archetypes of open innovation processes

Figure 4 : les trois archétypes (ou flux de connaissances) selon Gassman & Henkel (2004)

La prise en compte de ces trois flux dans la littérature demeure très asymétrique, avec une attention marquée portée aux flux entrants (Chiaroni, 2010 ; Dubouloz et al., 2021). La caractérisation de ces flux a donné lieu à l'approche dite « *volume-based* » de l'innovation ouverte qui conduit à mesurer l'ouverture à l'aide de deux dimensions centrales. La première est l'étendue (i.e. *breadth*) et la seconde est la profondeur (i.e. *depth*), basées respectivement sur le nombre et l'intensité des sources de connaissances ou des acteurs externes (fournisseurs, clients, centres de R&D, etc.) mobilisés par l'entreprise pour innover. Plusieurs auteurs ont montré les limites de cette perspective compte tenu de la nature très générale et agrégées des mesures employées (Bocquet et al., 2020, van de Vrande, 2009), et qui peuvent être sources de confusions (Feel and Robson, 2016). Elles conduisent, en effet, à agréger des sources ou des acteurs externes qui pourtant sont de natures très différentes.

1.2.2. La perspective basée sur les pratiques ou les modes d'innovation ouverte

Compte tenu des limites de la perspective traditionnelle de l'innovation ouverte, de nouvelles recherches se sont attachées à montrer que sa caractérisation dominante basée sur le simple comptage du nombre de sources ou d'acteurs externes est insuffisante pour appréhender l'hétérogénéité des comportements d'innovation ouverte des entreprises (Ahn et al., 2017). Notre recherche s'inscrit dans la lignée de ces développements récents qui cherchent à produire une caractérisation plus qualitative et plus riche de l'innovation ouverte. Dans ce cadre, et en nous appuyant sur les travaux de Van de Vrande et al. (2009), Vanhaverbeke, 2006 ; Kim and Park (2010) et Bocquet et al. (2020), nous considérons que l'innovation ouverte ne peut être réduite à un comptage des sources de connaissances et des acteurs associés mais doit intégrer les pratiques mises en œuvre (cf. Figure 5 ci-dessous). L'enjeu dès lors n'est plus seulement d'ouvrir davantage l'organisation mais d'agir sur la qualité des relations entre l'organisation et ses partenaires externes. Il s'agit alors de prendre en compte et de qualifier, au-delà des sources de connaissances (de leur nombre et du type de connaissances échangées), les pratiques (ou modes de coordination) qui relient les acteurs impliqués.

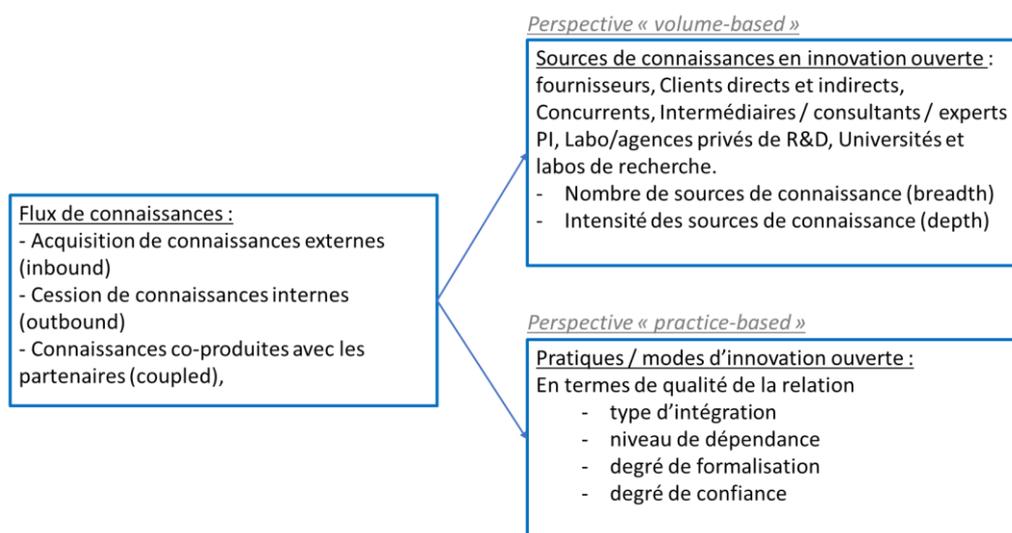


Figure 5 : Synthèse des dimensions de l'innovation ouverte relatives aux deux perspectives (d'après Bocquet et al., 2020)

Cette caractérisation de l'innovation ouverte à l'aide des pratiques mises en œuvre peut permettre de mieux comprendre la nature des relations entre clients et fournisseurs dans le cadre de projets d'innovation ouverte. Nous retenons les pratiques identifiées dans la littérature sur l'innovation ouverte et traditionnellement évoquées dans la littérature sur les relations inter-organisationnelles, en particulier les relations clients-fournisseurs. Ainsi, **le type d'intégration, le niveau de dépendance, le degré de formalisation, et le degré de confiance** entre

l'entreprise et ses partenaires sont retenues pour qualifier les pratiques d'innovation ouverte en lien avec la fonction achats innovation.

Nous revenons sur chacune de ces pratiques d'IO.

- Le type d'intégration entre partenaires :

Dans la perspective *practice-based*, les flux de connaissances ne sont pas dans l'air à l'image des externalités de connaissances. Au contraire, ils sont des flux volontaires que l'entreprise s'attache à maîtriser en mettant en place des relations plus ou moins intégrées avec ses partenaires externes. De ce point de vue, l'approche contractuelle des relations inter-entreprises¹⁰ est intéressante car elle met au cœur de l'innovation ouverte une première dimension relative à la structure de gouvernance pouvant aller du marché (*buy or outsourcing*) à la hiérarchie (*make or integration*) en passant par une structure hybride qualifiée de quasi-intégration (*quasi-integration or cooperation*) (Williamson, 1996). Le type d'intégration peut se décliner sous diverses formes de coopération, la sous-traitance, le partenariat, ou l'intégration de ressources (Barreyre, 1988).

Cette approche montre l'importance de considérer le type d'intégration entre les partenaires pour comprendre la qualité des flux de connaissances échangées et son lien à l'innovation. Linton (2018) au travers de son analyse de la littérature sur l'innovation ouverte, montre que cette dernière met en avant les avantages de l'intégration. Il montre en particulier que l'intégration des partenaires permettant de raccourcir la chaîne d'approvisionnement est favorable à l'innovation ouverte incrémentale. Cependant, Linton (2018) souligne également que l'innovation radicale ajoute de la valeur par la désintégration de chaînes d'approvisionnement existantes, par opposition à l'optimisation des configurations existantes. Dans certains cas, cette désintégration implique une désintermédiation, c'est-à-dire une réduction du nombre d'intermédiaires réduisant ainsi le nombre de partenaires, réduisant le temps et les coûts induits.

¹⁰ L'approche contractuelle La perspective contractuelle est formée de trois théories principales (théorie de l'agence, théorie des coûts de transaction et théorie du contact incomplet). Elles ont pour point commun de se concentrer principalement sur la notion de contrat et de règles explicites, sans considérer le fait qu'elles peuvent utiliser d'autres types de mécanismes (relationnels) pour collaborer.

- Le niveau de dépendance

Pfeffer et Salancik (1978) définissent l'interdépendance comme un phénomène qui « existe chaque fois qu'un acteur ne contrôle pas entièrement toutes les conditions nécessaires à la réalisation d'une action ou pour obtenir le résultat souhaité de l'action » (Pfeffer et Salancik, 1978). Dans la lignée de ces auteurs, la notion de dépendance économique s'entend comme la concentration d'une part importante de l'activité d'une entreprise (mesurée usuellement par son chiffre d'affaires) sur une minorité de clients. La dépendance économique a pour conséquence une situation dans laquelle l'entreprise se trouve dans l'impossibilité de substituer son client à un ou plusieurs autres clients dans des conditions techniques et économiques comparables. Les relations caractérisées par une dépendance équilibrée sont considérées comme rares (Emerson, 1962). Si un acteur est dépendant de son partenaire d'échange, son partenaire bénéficie alors d'un avantage en termes de position de pouvoir relatif (Emerson, 1962). Dès lors, l'acteur le plus puissant se positionne afin de capturer une plus grande valeur dans la relation aux dépens de l'acteur le plus faible ou désavantagé par la dépendance (Blau, 1964). Ce raisonnement suggère qu'un faible degré de dépendance d'un client améliorerait sa performance dans les relations d'échange avec les fournisseurs. La caractérisation de cette dépendance éventuelle, associée aux pratiques d'innovation ouverte, est importante car elle peut affecter significativement la qualité de la relation (Bocquet et al. 2020).

- Le degré de formalisation

Là encore, l'approche contractuelle des relations inter-organisationnelle s'avère pertinente pour identifier une troisième dimension propre aux pratiques d'innovation ouverte : le degré de formalisation. Cette approche considère que les organisations doivent se protéger des comportements opportunistes en recourant à des mécanismes de gouvernance caractérisés par une formalisation élevée permise par le contrat (Tsang, 2006). Cependant, d'autres auteurs ont montré que les organisations peuvent volontairement choisir de conclure un contrat incomplet pour se protéger d'une trop grande rigidité, nuisible au projet d'innovation, favorisant les échanges informels via un faible degré de formalisation (Assimakopoulos et Macdonald, 2003, Binz et al., 2014). Dans le cadre de l'innovation ouverte, Manning (2017) conforte l'importance de prendre en compte le degré de formalisation entre les membres d'un projet. Il propose de lier le niveau de formalisation entre les membres d'un projet à leur degré de connexion, vu comme le degré de partage de l'information entre les organisations (Lefebvre et coll., 2014).

La formalisation peut également être associée à la notion de confiance qui est considérée comme le point de départ de la relation (Badir et O'Connor, 2015). La confiance est parfois vue comme un substitut ou un complément au degré de formalisation de la relation. Pour certains auteurs, l'utilisation de modes formels (ou modes de contrôle formels), alors que les membres se font confiance, peut éveiller la suspicion voire détruire la confiance (Dekker, 2004, Nooteboom, Berger et Noorderhaven, 1997, Woolthuis, Hillebrand et Nooteboom, 2005). De plus, lorsque la durée des relations augmente, un degré élevé de formalisation nuit à l'entente cordiale des partenaires (Gulati, 1995). En revanche, d'autres auteurs montrent que l'utilisation de méthodes formelles de contrôle (contrats, sanctions, incitations) renforce la probabilité d'émergence d'une confiance entre les membres car les risques et l'incertitude de la coopération sont partiellement maîtrisés (Poppo et Zenger, 2002). Les modes formels sont alors considérés comme fournissant un guide des comportements à adopter pour que les relations entre entreprises soient efficaces (Das et Teng, 1998). Plus récemment, Arino, De La Torre et Ring (2001) montrent que ces deux conceptions peuvent coexister dans un cadre dynamique. Selon les phases du processus d'innovation, la confiance peut remplacer ou compléter les structures formelles de gouvernance (Philippart, 2005). Ces résultats montrent l'importance de considérer le degré de formalisation pour caractériser les pratiques d'innovation ouverte, tout en le distinguant de la confiance.

- Le degré de confiance entre partenaires

Réductrice des coûts de transaction, créatrice de valeur, source d'amélioration de la satisfaction et de la performance de l'entreprise, les bienfaits de la confiance sont multiples et ont été maintes fois relatés et démontrés par les chercheurs en sciences de gestion. L'examen des travaux sur la confiance révèle une abondance de définitions et un flou conceptuel manifeste (Akrouf, 2011). En examinant les significations de ce construit dans le champ du marketing industriel, Akrouf (2011) relève deux approches dominantes dans les relations inter-organisationnelles (i.e. client-fournisseur): 1) une approche cognitive au sein de laquelle la confiance est abordée comme variable psychologique de l'ordre des attentes et des croyances et 2) une approche comportementale qui conçoit la confiance comme une intention ou un comportement. Son analyse montre la prééminence de la composante cognitive dans les recherches au détriment des approches comportementales, traduisant une tendance générale à considérer la confiance prioritairement comme une attente ou une croyance.

Au-delà, la littérature fait apparaître également l'existence d'une confiance interpersonnelle et d'une confiance inter-organisationnelle. La confiance interpersonnelle concerne la relation entre deux personnes physiques assurant l'interface de l'entreprise (il s'agit d'une relation individuelle vendeur/acheteur ; acheteur/distributeur ; distributeur/vendeur...). Quant à la confiance inter organisationnelle, elle fait référence à la relation entre deux organisations et n'a été reconnue et différenciée de la confiance interpersonnelle en *Business to Business* qu'à partir des années 1990 (Doney et Canon, 1997 ; Ganesan et Hess, 1997 ; Zaheer, McEvil et Perroke, 1998). Les travaux de Doney et Cannon (1997) montrent que la confiance interpersonnelle et la confiance inter organisationnelle sont deux construits bien distincts, néanmoins reliés entre eux et qui s'influencent mutuellement. Dans la même lignée, Zaheer, McEvil et Perroke (1998) analysent l'articulation entre ces deux niveaux de confiance. Ils démontrent que la confiance interpersonnelle constitue un facteur primordial dans la construction de la confiance inter-organisationnelle, alors qu'elle exerce une influence moins importante sur les résultats de l'échange. D'autres travaux (Payan, 2006 ; Liu, Tao et Wang, 2008) confirment la distinction entre les deux types de confiance et leur lien avec les autres construits tels que l'engagement, la dépendance ou le conflit. De façon générale, les travaux adoptent une approche monadique de la confiance (Morgan et Hunt, 1994 ; Nicholson, Compeau et Rajesh, 2001). Or, dans la relation d'échange, les perceptions et les opinions des deux parties de la dyade sont aussi importantes puisqu'il peut y avoir des divergences de points de vue. Il apparaît donc pertinent de développer une approche dyadique de la confiance permettant de comparer les perceptions. La confiance ainsi définie conceptuellement dans le cadre des relations inter-organisationnelles, est de facto un facteur favorable à l'innovation ouverte. En effet, les pratiques d'innovation ouverte, impliquant de plus en plus de parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur des frontières organisationnelles, confortent le rôle de la confiance en tant que mécanisme de gouvernance pour un échange de connaissances efficace (El Ella et al., 2014). Selon Leroux et al. (2014), les intermédiaires d'innovation, en instaurant des relations de confiance entre les acteurs, contribuent à favoriser l'innovation ouverte en facilitant la circulation des ressources et des connaissances à l'intérieur et à l'extérieur du groupe de partenaires.

Au total, et dans la lignée de la perspective « practice-based », nous retenons ces quatre dimensions (i.e. pratiques) pour caractériser la qualité de la relation en innovation ouverte. Ces dimensions viennent donc compléter la (simple) analyse de l'innovation ouverte basée sur le nombre de sources externes, l'intensité de ces sources, telle que proposées par la perspective « volume-based ».

| Pratiques / modes d'innovation ouverte | Caractérisation |
|--|---|
| type d'intégration | sous-traitance (outsourcing), partenariat (partnership) ou intégration d'une ressource/connaissance (intégration) <i>Barreyre (1988)</i> |
| niveau de dépendance | Part de ce que le fournisseur représente dans le montant acheté sur le projet / client <i>Pfeffer et Salancik (1978)</i> |
| degré de formalisation | Niveau de contractualisation - Si contrat : type de contrat - Si pas de contrat : type de formalisation <i>Manning (2016)</i> |
| degré de confiance | confiance interpersonnelle / confiance inter-organisationnelle <i>Doney et Cannon (1997)</i> |

Tableau 2 : Synthèse des dimensions retenues pour caractériser les pratiques d'innovation ouverte comme résultat

Au-delà de cette caractérisation de l'innovation ouverte par les pratiques, et compte tenu de la spécificité de notre objet associé à la fonction achats, il est important de comprendre la manière dont la littérature achats s'est emparée de l'innovation ouverte. Or, s'il existe une vaste littérature sur le rôle des achats en NPD (*New Product Development*) comme nous l'avons évoqué précédemment, encore peu de travaux s'inscrivent dans le champ de l'innovation ouverte. Ceux-ci peuvent toutefois représenter un premier socle utile pour concevoir la relation entre achats et innovation ouverte.

1.3. LES ACHATS ET L'INNOVATION OUVERTE : QUELLE RELATION ?

Des travaux sur l'implication des fournisseurs dans l'innovation ont déjà étudié le rôle des achats (Johnsen, 2009 ; Petersen et al., 2005 ; Van Echtelt et al., 2008). En particulier, Johnsen et al. (2011) et Schiele (2010) ont souligné le rôle des achats « avancés » dans l'approvisionnement d'innovation pour des projets de développement de produits nouveaux. De même, Servajean-Hilst et Calvi (2018) ont mis en avant et distingué les achats-innovation des fonctions achats-avancés et des achats séries. Leur étude met en avant le rôle de cette fonction dans la gestion de la collaboration dans les projets de co-innovation, en gérant les relations avec les acteurs externes impliqués dans le processus d'innovation. Les auteurs montrent que les acheteurs-innovation participent activement à l'exploration et la sélection de

partenaires, mais aussi au niveau opérationnel en définissant le contrat et organisant le suivi. D'autres travaux plus récents s'intéressent également aux achats-innovation (Ben Mahmoud-Jouini et Charue-Duboc, 2018 ; Ben Mahmoud-Jouini et al, 2019 ; Patrucco et al., 2017 ; Servajean-Hilst et Calvi, 2018 ; Viale, 2018) et permettent d'en dégager certaines spécificités. Patrucco et al. (2017) mettent en évidence la contribution des achats à la capacité d'absorption, montrant ainsi un effet positif sur la collaboration et l'innovation avec les fournisseurs. Les résultats montrent également que le statut même de la fonction achats, associé aux objectifs d'innovation permettent le développement d'une plus grande capacité d'absorption.

Servajean-Hilst et Calvi (2018) complètent la littérature émergente sur la fonction achats-innovation en décrivant ses rôles et spécificités dans le *fuzzy-front-end* de l'innovation, par rapport à d'autres rôles achats plus connus impliqués dans le développement de nouveaux produits. Pour aller plus loin, Ben Mahmoud-Jouini et al. (2019) proposent utilement **de préciser certaines spécificités des acheteurs-innovation** comparativement aux acheteurs plus traditionnels (cf. Tableau 3).

| | Acheteur-innovation | Acheteur-programme | Acheteur-vie-série |
|---|--|---|---|
| Orientation de la relation fournisseur | Co-innovation | Co-développement | Compétitivité vie-série |
| Implication dans le cycle de vie produit | Avant-projet / exploration | Développement | Industriel |
| Finalité de l'action de l'acheteur | <ul style="list-style-type: none"> - Proposer des nouveaux concepts et compétences pour l'innovation et la recherche - Appuyer la définition de démonstrateurs et prototypes pour la R&D / innovation - Intégrer les problématiques achats en amont de l'innovation | <ul style="list-style-type: none"> - Appuyer opérationnellement le développement d'un programme - Identifier et qualifier les ressources externes répondant aux besoins du programme - Être le lien entre les équipes internes et les fournisseurs majeurs | <ul style="list-style-type: none"> - Sécuriser les volumes de commande - Optimiser la qualité-coût-délai des approvisionnements |
| Activités principales | <ul style="list-style-type: none"> - Prospection de partenaires - Aiguillage en interne - Prospection juridique des deux parties - Accompagnement du projet - Mise en cohérence avec les achats commodité et programme | <ul style="list-style-type: none"> - Conception du projet (cahier des charges) - Choix du fournisseur - Suivi du projet et de la mise en œuvre des partenariats de co-développement | <ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre des processus d'approvisionnement de pièces - Audit, négociation, sélection des fournisseurs |

| | | | |
|--------------------------|---|---|---|
| Valeur recherchée | Performance économique, apprentissage, potentiel d'innovation, créativité | Performance économique et technique, pérennité de la relation fournisseur | Performance économique (qualité-coût-délai) |
|--------------------------|---|---|---|

Tableau 3 : Comparaison des acheteurs-innovation aux autres rôles achat (Ben Mahmoud-Jouini et al, 2019) (1/2)

L'acheteur-innovation présenterait des spécificités quant à son rôle par rapport aux autres acheteurs, notamment celle d'être placé dans un cadre de co-innovation (vs. co-développement pour l'acheteur-projet). Ainsi, l'acheteur innovation se différencierait des rôles des acheteurs impliqués dans des projets de co-développement dénommés acheteurs-programme (Calvi, 2000 ; Johnsen et al., 2011 ; Schiele, 2010 ; Servajean-Hilst et Calvi, 2018) et surtout des acheteurs en charge de l'optimisation de l'approvisionnement pour les produits en vie-série. En effet, « si l'acheteur innovation et l'acheteur-programme peuvent présenter des missions à première vue similaires – 1) la prospection de fournisseurs, 2) la connexion du fournisseur avec les interlocuteurs internes, 3) l'accompagnement contractuel du projet et 4) le trouble-shooting pendant la durée de la relation – une analyse approfondie révèle des différences importantes dans les responsabilités, les outils et modes d'action ainsi que les acteurs avec qui ils interagissent. » (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2019, p. 12). Une synthèse est présentée en tableau 4 ci-dessous.

| | Acheteur-innovation | Acheteur-programme | Acheteur-vie-série |
|--|---|---|---|
| Périmètre de prospection | Panel existant, hors panel et nouveau type de partenaires (ex. startup) | Panel existant (dont le produit/prototype est à minima fonctionnel dans un environnement significatif pour le client) | Panel existant |
| Compétences attendues du fournisseur | Compétence set connaissances à construire ensemble, dans le cadre du partenariat | Partenariat fondé sur les compétences existantes du fournisseur | Partenariat fondé sur les compétences existantes du fournisseur |
| Initiative de l'activité de prospection | Proactif (proposition spontanée de fournisseurs / des acheteurs-innovation pour enrichir l'innovation) et réactif (en fonction des orientations des projets d'innovation) | Réactif (en fonction de la demande du programme) | Réactif (en fonction de la demande et des objectifs de compétitivité) |

| | | | |
|------------------------|--|--|--|
| | - Salons et événements professionnels (parfois non-cœur de métier) | - Politiques achats cibles, rationalisation des panels, indicateurs de gains achats, indicateurs de performance liés à l'Order-to-delivery (fiabilité des livraisons) et qualité (taux de défaillance) | - Politiques achats cibles, rationalisation des panels, indicateurs de gains achats, indicateurs de performance liés à l'Order-to-delivery (fiabilité des livraisons) et qualité (taux de défaillance) |
| | - Réseaux et écosystèmes (pôles de compétitivité, incubateurs, associations, etc.) | - Suivi économique et technique des coûts du projet | - Base de données centralisant les informations fournisseurs |
| Outils utilisés | - Base de données de fournisseurs innovants | : notion de prix cible et de leur tenue | |
| | - Créativité | | |

Tableau 4 : Comparaison des acheteurs-innovation aux autres rôles achat (Ben Mahmoud-Jouini et al, 2019) (2/2)

Plus précisément, cette recherche fait émerger les singularités du rôle d'acheteur-innovation dans quatre missions :

- 1) La prospection : l'acheteur-innovation a pour objectif de rechercher de nouveaux partenaires d'innovation au-delà du panel des fournisseurs existants, voire dans d'autres secteurs.
- 2) La connexion : l'acheteur innovation oriente les opportunités identifiées en externe vers les personnes adaptées en interne.
- 3) La contractualisation et l'accompagnement juridique : l'acheteur innovation joue un rôle-clef dans la protection des deux entités en jeu, en termes de propriété intellectuelle. Il s'agit d'adapter les processus achats classiques aux caractéristiques des projets d'exploration.
- 4) Le trouble-shooting : l'acheteur innovation intervient de manière ponctuelle en cas d'éventuel conflit comme médiateur et s'assure du bon déroulement du projet de co-innovation.

Il ressort des travaux de Ben Mahmoud-Jouini et al. (2019) que l'acheteur innovation joue un rôle de triple interface qui impacte l'organisation à plusieurs niveaux. L'acheteur innovation incarne d'abord l'interface entre l'extérieur et l'intérieur en étant le point de contact entre les acteurs de l'organisation et l'écosystème externe. Par son rôle de prospection auprès de l'externe puis de connexion interne/ externe, l'acheteur innovation facilite la reconnaissance puis l'appropriation des connaissances externes par l'interne ; il contribue à la capacité d'absorption de l'organisation (Cohen et Levinthal, 1990 ; Servajean-Hilst et Calvi, 2018). L'acheteur innovation incarne aussi l'interface entre deux fonctions : l'innovation/R&D et les achats : l'enjeu pour l'acheteur innovation est d'être un passeur entre ces deux mondes qui obéissent à des règles et des finalités différentes ; il est un acteur-frontière (Tushman et Scanlan, 1981). Enfin, l'acheteur innovation incarne aussi une interface entre deux types d'activités : il

assure l'articulation entre deux horizons temporels, l'exploitation et l'exploration. Il intervient dans l'exploration comme dans l'exploitation en préparant la transition de l'une vers l'autre. Il est, à ce titre, un acteur de l'ambidextrie organisationnelle (Raisch et Birkinshaw, 2008). Servajean-Hilst et Calvi (2018) mettent en évidence la contribution des acheteurs-innovation à résoudre les défis de l'intégration des activités d'exploration et d'exploitation : « au niveau de l'entreprise, la fonction achats-innovation contribue à l'ambidextrie de l'entreprise et, au niveau des projets, elle contribue à résoudre le paradoxe de l'ouverture, qui élargit sa capacité d'exploration mais menace sa future capacité d'exploitation » (Servajean-Hilst et Calvi, 2018).

Finalement, Homfeld et Al. (2017) justifient le rôle clé des achats dans le processus d'innovation. En particulier, ces auteurs mettent en évidence le rôle d'interface exercé par les acheteurs dans le contexte de l'industrie automobile.

Ces quelques travaux ont pour point commun d'associer l'acheteur-innovation à un rôle d'interface et de ce fait, un rôle d'intermédiaire. **L'acheteur-innovation assurerait ainsi un rôle d'intermédiaire d'innovation ouverte à la fois à l'échelle inter- et intra-organisationnelle**, c'est-à-dire entre l'externe et l'interne, et en interne entre la R&D et les achats.

1.4. PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

La recherche encore émergente sur les acheteurs dans l'innovation ouverte se concentre sur la caractérisation des contributions au travers des activités que prennent les acheteurs innovation (comparativement aux autres acheteurs), et essentiellement sur les pratiques émergentes et expérimentales liées à ces nouveaux rôles. Or, cette thèse vise précisément à déboucher sur une conceptualisation permettant de sortir de ce caractère expérimental. De plus, les rares travaux existants issus de la littérature achats restent essentiellement empiriques et manquent encore de fondements théoriques. **Bien qu'ils permettent de conforter le rôle d'intermédiaire que pourrait jouer l'acheteur innovation pour favoriser l'innovation ouverte, la nature de ce(s) rôle(s) reste à préciser.** De ce point de vue, nous considérons que la littérature sur les intermédiaires dans le champ de l'innovation et de l'innovation ouverte, pourrait permettre de répondre à ce vide théorique en offrant un cadre d'analyse adapté. Cette littérature, bien que

prometteuse, ne s'est jamais attachée aux rôles des acheteurs-innovation dans le champ de l'innovation ouverte, et ce malgré les appels (Servajean and Calvi, 2017).

Ainsi, au plan théorique, le travail de recherche vise à étudier les rôles d'intermédiaires des acheteurs innovation pour favoriser l'innovation ouverte avec leurs fournisseurs. La problématique peut donc être formulée comme suit :

Comment les acheteurs innovation, à travers leurs rôles d'intermédiaires, peuvent-ils favoriser l'innovation ouverte avec les fournisseurs ?

A travers cette problématique, l'ambition est de dresser **une typologie des rôles d'intermédiaires des acheteurs-innovation** qui, à notre connaissance, reste à établir. Elle vise également à **caractériser l'influence des rôles joués par les acheteurs sur les pratiques d'innovation ouverte et non seulement sur un (simple) degré d'ouverture.**

CHAPITRE 2. DEVELOPPEMENT D'UN CADRE CONCEPTUEL : ROLES DES INTERMEDIAIRES EN INNOVATION (OUVERTE).

En réponse à notre problématique « *Comment les acheteurs innovation, à travers leurs rôles d'intermédiaires, peuvent-ils favoriser l'innovation ouverte avec les fournisseurs ?* », ce deuxième chapitre vise à développer notre cadre conceptuel en focalisant sur le rôle des intermédiaires en innovation puis, par extension, en innovation ouverte.

Il s'agit, dans un premier temps, de définir les intermédiaires en innovation, au travers des deux ancrages théoriques que sont l'approche stratégique, d'une part et l'approche sociologique, d'autre part. Nous mettons en évidence les différents rôles des intermédiaires pour innover qui ont été identifiés dans la littérature en management de l'innovation.

Dans un second temps, nous nous attachons à caractériser plus précisément les rôles des intermédiaires dans le cadre de l'innovation ouverte. Cette littérature encore émergente apparaît très fractionnée. Elle fait exister une multiplicité de rôles d'intermédiaires d'innovation ouverte, avec une terminologie distincte, certains se recoupant ou se confondant. Nous proposons donc de les clarifier selon trois dimensions dominantes : les deux premières dimensions sont issues des deux courants théoriques, 1) les spécialistes « à dominante expert », issus du courant du management des connaissances, et 2) les promoteurs « à dominante sociale », issu du courant sociologique. Ces deux dimensions sont complétées d'une troisième, issue d'une approche qualifiée d'interactionniste : 3) les facilitateurs et porteurs « à dominante cognitive ».

Finalement, nous adaptons cette caractérisation des rôles d'intermédiaires d'innovation ouverte (IIO) à la fonction achats-innovation. L'objectif est d'établir une typologie des rôles d'IIO joués par les acheteurs-innovation¹¹. Cette typologie est basée sur deux dimensions agrégées : la première différencie les acheteurs-innovation selon leur qualification (à dominante sociale, à dominante experte et à dominante cognitive) et la seconde les distingue selon leur position selon leur échelle d'intervention (intra- ou inter-organisationnelle).

¹¹ A la différence d'une taxonomie qui s'appuie sur une classification empirique (Rich, 1992), la typologie fait appel à des concepts pour aboutir « des configurations conceptuelles définies a priori à partir d'attributs multiples » (Borges Da Silva, 2013, p. 635).

2.1. LES INTERMÉDIAIRES D'INNOVATION

2.1.1. Généalogie et définition

L'intermédiaire d'innovation fait écho à un phénomène ancien. Il trouve ses origines chez les *middlemen* dans les industries agricoles, laines et textiles des 16^{ème}, 17^{ème} et 18^{ème} siècles en Grande-Bretagne (Hill, 1967; Farnie, 1979; Smith, 2002). Ces intermédiaires ont non seulement exercé leur commerce, mais étaient d'importants diffuseurs informels de connaissances concernant des améliorations techniques en agriculture, confection de tissus et dans la collecte, la séparation, le cardage et filage de laine. Dans son article fondateur sur les difficultés des organisations pour innover et vendre de nouveaux produits et services, Schon (1963) affirme déjà que la gestion de l'innovation radicale nécessite que l'idée initiale de produit ou de processus trouve un « champion » prêt à se mobiliser pour la promouvoir.

A la suite de cet article fondateur, l'intérêt pour le rôle des intermédiaires pour innover a été croissant au cours de ces 20 dernières années, en particulier dans la littérature sur le transfert et la diffusion de technologies (Barlatier et al., 2016, Penin et al., 2013), et plus généralement dans la recherche en management de l'innovation. Ainsi, plusieurs types d'intermédiaires contribuant à l'innovation ont été identifiés dans la littérature, caractérisés comme des acteurs situés entre l'entreprise et son environnement et désignés par différents termes tels que *brokers*, *bridgers*, *gatekeepers*, *boundary spanners*, *technology scouts*, etc. Selon Howells (2006), dont la définition fait référence, « **les intermédiaires d'innovation sont des individus ou des organisations servant d'interface entre deux ou plusieurs parties, à différentes étapes du processus d'innovation** » (Howells, 2006, p. 720). Leurs rôles sont variés et peuvent consister notamment à informer les organisations sur d'éventuels nouveaux partenaires, à organiser des transactions entre deux parties ou plus, à agir comme un médiateur entre les partenaires lorsque la collaboration est déjà amorcée, à trouver des conseils et des financements pour les offres innovantes résultant de ces collaborations (Howells, 2006). Ces intermédiaires, peuvent ou non avoir été officiellement affectés au processus d'innovation. Hargadon et Sutton (1997) ont caractérisé leur rôle inter-organisationnel qui analyse, reconnaît, sélectionne, traduit, connecte et communique les connaissances sous une forme utile pour l'entreprise qui la reçoit.

2.1.2. Fondements théoriques des intermédiaires pour innover

D'un point de vue théorique, il est possible de distinguer deux fondements ou ancrages théoriques concernant les intermédiaires d'innovation.

D'une part, l'**approche stratégique** dans le champ du management des connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1995) a fait émerger l'importance des intermédiaires dans la gestion de l'innovation. Différents articles analysent les tâches que les intermédiaires exécutent dans le cadre du processus d'innovation (Hargadon et Sutton, 2000). Dans cette littérature, leur contribution au processus d'innovation porte sur la gestion et la réutilisation des connaissances et des idées existantes. Selon Barlatier et al. (2016), il s'agit pour ces intermédiaires de « jouer un rôle actif non seulement en tant que partenaire créateur et/ou accélérateur d'innovation mais également en facilitant la coordination des activités innovantes et/ou le transfert de connaissances tacites ». Agogué et al. (2013) ont aussi mis en avant ce rôle stratégique de l'intermédiaire comme coordinateur et architecte de l'innovation collective.

D'autre part, l'**approche sociologique**, en référence notamment aux théories des réseaux sociaux, au sein desquelles les intermédiaires de l'innovation sont vus comme des « pourvoyeurs de connaissances » (i.e *knowledge providers*) spécialisés qui comblent les trous structurels entre les différents groupes en établissant un pont pour le transfert de connaissances (Sarvary, 1999). Dans cette perspective, la proposition de valeur principale d'un intermédiaire est de combler le fossé entre savoir-faire interne et externe (Quinn, 2000). En raison de leur position entre les différents groupes, ces individus (ou organisations) sont hautement qualifiés pour réaliser des innovations intersectorielles (Gassman et al., 2011).

Ainsi, à partir de ces deux lectures théoriques, il est possible de distinguer les rôles des intermédiaires d'innovation selon deux grandes dimensions :

- D'une part, la dimension « spécialiste » : cette dimension fait ressortir la nécessité d'expertise propice à l'émergence de l'innovation. Ici, le rôle de l'intermédiaire est conçu au regard de son expertise dans le champ de la connaissance. Cette expertise est d'autant plus forte que les échanges sont à dominante technologique.
- D'autre part, la dimension « sociale » : cette dimension souligne la dimension relationnelle de leur rôle. Les intermédiaires d'innovation contribuent aux interactions entre les différents acteurs (individus ou organisations). Ils comblent les trous

structuraux ou culturels pour faciliter le partage de connaissances, en interne comme en externe. Ils agissent en promouvant et en encourageant la relation entre des partenaires qui peuvent être marqués par une forte hétérogénéité.

Cette première caractérisation est conforme à celle d'Agogué et al. (2013) qui proposent de rassembler les activités des intermédiaires de l'innovation en deux grandes catégories : 1) les activités de courtage et 2) les activités de réseautage. Les premières sont des activités visant à faciliter l'interaction entre les acteurs de l'innovation en offrant divers contenus (médiation, ajout d'informations, contractualisation, vérification et garantie, standardisation, etc.) et font écho à la dimension « spécialiste ». Les secondes en lien avec la dimension « relationnelle » sont des activités de mise en contact entre deux entités (parfois le courtier réalisant les deux en même temps).

2.1.3. Les rôles et fonctions d'intermédiation pour innover

Au-delà de ces deux lectures théoriques, Howells (2006) a proposé une typologie célèbre et largement utilisée qui recense les différents rôles et fonctions d'intermédiation pour innover. Dans cette typologie, il distingue dix types d'intermédiaires d'innovation, établis selon leurs fonctions d'intermédiaires (voir Tableau 5 ci-dessous).

| Les dix fonctions des intermédiaires d'innovation selon Howells (2006) |
|--|
| 1. Prévisions et diagnostics |
| 2. Traitement de l'information |
| 3. Processeur de connaissances (combinaison / recombinaison) |
| 4. Courtage |
| 5. Test et validation |
| 6. Accréditation |
| 7. Validation et régulation |
| 8. Protection des résultats |
| 9. Commercialisation |
| 10. Evaluation des résultats |

Tableau 5 : les 10 fonctions des intermédiaires d'innovation (source Howells, 2006)

A l'aide de cette typologie, Howells affine la notion d'intermédiaire proposée par Hargadon et Sutton (1997), entre le « passeur de connaissances » (i.e. *knowledge gatekeeper*) qui sélectionne et identifie des connaissances valorisables, le « courtier » (i.e. *broker*) qui facilite le lien et le

porteur de frontières (i.e. *boundary spanner*) qui permet la transmission et l'assimilation de la connaissance. Plus tard, Whittam (2010) a ajouté à cette typologie le rôle de coordination (déjà souligné) assuré par l'intermédiaire d'innovation, et Imbert et Chauvet (2012) ont proposé le rôle d'insémination de la connaissance.

Notre focus étant sur l'innovation ouverte liant les entreprises (clients) et leurs partenaires (fournisseurs), une extension s'avère nécessaire. A ce titre, **nous souhaitons enrichir ces travaux par une revue de littérature plus ciblée sur les quelques apports appliqués à l'innovation ouverte**, complétés par les travaux en innovation se situant à l'échelle inter-organisationnelle conformément à notre conception de l'innovation ouverte.

2.2. L'ADAPATION NECESSAIRE DES ROLES D'INTERMEDIAIRES A L'INNOVATION OUVERTE (IIO)

Les intermédiaires d'innovation contribuent également à favoriser des pratiques d'innovation ouverte en instaurant des relations de confiance entre les acteurs, en facilitant la circulation des ressources et des connaissances à l'intérieur et à l'extérieur du groupe de partenaires, et en animant ce groupe (Leroux et al., 2014). Ils sont alors qualifiés d'**intermédiaires d'innovation ouverte (IIO)**. Ces derniers interviennent dans les processus d'innovation ouverte soit en générant un accès à des ressources externes, soit en valorisant les ressources internes (Chesbrough, 2003 ; Pénin et al., 2011). En suivant Ollila et Elmquist (2011, p 275), nous définissons l'intermédiaire d'innovation ouverte comme « **un acteur ou une entité organisationnelle qui contribue au développement de relations inter-organisationnelles pour innover, en favorisant des contacts multiples et en encadrant les interactions entre les partenaires possibles** ». Selon Liotard (2012), les intermédiaires d'innovation ouverte peuvent également permettre, dans un contexte de forte incertitude, de réduire l'asymétrie d'informations entre un vendeur et un acheteur, et ainsi créer de la valeur.

L'ensemble de la littérature sur les IIO (Fleming et Waguespack, 2007 ; Remneland Wikhamn, 2019 ; Agogué et al., 2013) repose sur l'idée que l'innovation ouverte doit être promue. Si de nombreux rôles d'intermédiaires ont été décrits dans les recherches antérieures, nous nous attachons à l'extension de ces rôles à l'innovation ouverte, et à l'identification d'éventuels rôles nouveaux liés à l'ouverture.

2.2.1. Les rôles d'intermédiaires d'innovation ouverte (IIO) : des dimensions multiples

Seuls quelques travaux (bien que croissants) font état des rôles des intermédiaires pour innover dans le cas de l'innovation ouverte. Une reconstitution chronologique révèle les premières contributions qui ont suivi l'ouvrage séminal de Chesbrough en 2003, parmi lesquelles se situent les travaux de Gemünden et al. (2007) mettant en avance les contributions des IIO. Ces auteurs montrent, au travers d'une méthodologie quantitative, que les rôles d'intermédiaires ont une influence positive sur l'IO, cependant variable selon les rôles. Plus récemment, depuis 2014, quelques travaux s'intéressent aux IIO dans certains contextes. Ils restent toutefois fractionnés à la lumière de la multitude de dimensions qu'ils mobilisent pour caractériser les rôles des IIO (cf encadré méthodologique ci-dessous). Nous proposons donc de clarifier leurs apports en adoptant une grille de lecture à partir des deux dimensions identifiées plus haut et ancrées théoriquement : la dimension sociale, d'une part et la dimension spécialiste, d'autre part.

Méthodologie pour caractériser les rôles identifiés dans la littérature :

Les auteurs mobilisent différentes caractéristiques ou dimensions pour qualifier les rôles d'IIO dans leurs travaux de recherche. Une analyse fine montre que ces rôles peuvent être qualifiés en termes d'échelle d'intervention de l'IIO, de sa qualification, des tâches qu'il réalise, etc.

- "intra/inter-organisational level (Goduscheit 2014)"
- "network qualification (Ritter and Gemunden 2003 ; Muzzi and Albertini 2015)"
- "Relation to other actors (Goduscheit 2014)"
- "cross relational management tasks (Ritter and Gemunden 2003 ; Muzzi and Albertini 2015)"
- "Activities / tasks (Ollila 2017)"
- "tasks in OI teams (Chatenier 2010 ; Muzzi and Albertini 2015)"
- "formal appointment (Goduscheit 2014)"
- "rôles managériaux selon Mintzberg (Ollila 2017)"
- "fondation du rôle (Goduscheit 2014)"

A ces dimensions (présentées en colonnes dans le tableau ci-dessous) sont associées différentes terminologies de rôles (désignées en lignes dans le tableau ci-dessous) qui parfois se recoupent, voir se superposent comme en témoigne le tableau ci-dessous.

| rôle | auteur | intra/inter-organisational level (Godusheit 2014) | network qualification (Ritter and Gemunden | Relation to other actors (Goduscheit 2014) | cross relational management tasks (Ritter and | Activities / tasks (Ollila 2017) | tasks in OI teams (Chatenier 2010 ; Muzzi and | formal appointment (Goduscheit 2014) | rôles managériaux selon Mintzberg (Ollila | fondation du rôle (Godusheit 2014) | innovation function (Howells |
|--------------------------------|---|---|--|--|---|----------------------------------|---|--------------------------------------|---|------------------------------------|------------------------------|
| | | Y/N | Y/N | Y/N | Y/N | Y/N | Y/N | Y/N | Y/N | Y/N | Y/N |
| Expert promoter | Gemünden et al. (2007) ; Rost et al. (2007) | X | X | X | X | X | X | X | | X | |
| Process promoter | Hauschildt & Schewe (2000) | X | X | X | X | X | X | X | | X | |
| Brokers - technology & Scouter | Hargadon and Sutton (1997) | | | | | | | | | | X |
| Relationship promoter | Gemünden et al. (2007) ; Walter (1999) | X | X | X | X | X | X | X | | X | |
| Gate keeper | Tushman (1977) ; Katz & Tushman (1981) | X | | X | | | | X | | X | |
| Connector | Aquilani (2020) | | | | | | | | | | |
| Power promoter | | X | X | X | X | X | X | X | | X | |
| Champion | Alok K. Chakrabarti | | | X | | | | X | | X | |
| Tacticien | Hislop et al. (2000) ; Ollila (2017) | | | | | X | | | X | | |
| Facilitateur | Rogers (1951), Reason (1988) | | | | | | | | X | | |
| Sensegiver | Gioia and Chittipeddi (1991) | | | | | X | | | X | | |
| Traducteur | Calon et Latour (1988) | X | | | | | | | | | |

La mention « x » signifie que la dimension est mobilisée par l'auteur pour caractériser le rôle.

Cette analyse ne permet pas de mettre en évidence une ou des dimensions dominantes pour caractériser les rôles dans la littérature. Nous revenons donc aux fondements théoriques qui reposent sur : la dimension sociale d'une part, et spécialiste d'autre part, dimensions d'ailleurs reprises sans toutefois revenir à leur origine par Ritter et Gemünden (2003) avec la notion de « network qualification ».

2.2.2. Deux types de rôles d'IIO et un type plus émergent

Au regard de notre analyse, les rôles d'IIO pourraient donc s'organiser selon les deux dimensions dominantes issues des deux perspectives théoriques : A) Les spécialistes « à dominante expert », issus du courant du management des connaissances et B) Les promoteurs « à dominante sociale », issu du courant sociologique.

Toutefois, au-delà de ces deux premières dimensions, émerge une nouvelle dimension qui, selon les auteurs (Schon, 1963 ; Hislop et al., 2000 ; Ollila et Yström, 2016) serait discriminante dans la contribution à l'innovation ouverte. Cette dimension trouve ses fondements dans une approche interactionniste (Weick, 1995), qui place au centre une dimension cognitive. Cette perspective nous permet donc de faire émerger un troisième type d'IIO : C) Les porteurs et facilitateurs « à dominante cognitive »

Nous revenons sur chacun des rôles.

A. Les spécialistes « à dominante expert »

La dimension « spécialiste » de l'IIO proposée par Ritter et Gemunden (2003) comprend les rôles nécessaires pour gérer l'aspect « technique » des relations : compétences techniques dans un domaine de connaissances spécifiques, compétences économiques couvrant les règles du marché et de la concurrence, expérience juridique pour la configuration du contrat, et autres connaissances expérientielles, liées à l'apprentissage du métier (Ritter & Gemunden, 2003).

Le processus d'innovation, dès lors qu'il s'ouvre à des partenaires extérieurs, nécessite la contribution d'intermédiaires pour faciliter et accélérer les échanges de connaissances. Parmi ces intermédiaires, des travaux mettent en avant la légitimité de leur rôle à travers leur connaissance et leur maîtrise technologique (Hargadon et Sutton, 1997). Ces rôles dits experts, hérités des intermédiaires à l'innovation, sont naturellement étendus à l'innovation ouverte. On trouve parmi les plus courants l'**explorateur** (i.e. *scouter*) en vue de détecter et d'obtenir des informations technologiques sur les marchés extérieurs à l'entreprise. Ce rôle se rapproche intimement de l'activité connue de veille technologique dont la définition la plus précise semble être celle de Jakobiak (1991), l'un des « pères » de la veille technologique en France : « La veille technologique est l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique, suivies de la diffusion bien ciblée, aux responsables, des informations sélectionnées et traitées utiles à la prise des décisions stratégiques ».

Si on pousse cette idée, Hargadon et Sutton, 1997 identifient un autre rôle de **courtier en technologies** (i.e. *technology broker*) dans le cas de projet de développement de nouveaux produits avec un grand nombre de clients. Le courtage technologique vise à acquérir des technologies existantes dans d'autres secteurs d'activité et à les combiner pour qu'elles soient

à l'origine de nouveaux produits (Hargadon and Sutton, 1997). Appliqué aux intermédiaires, cette activité désigne des individus qui contribuent à l'innovation ouverte en combinant les technologies existantes de manière nouvelle.

Le **passer technologique** (*i.e. technological gatekeeper*), initialement introduit dans la littérature sur la gestion de la R&D par Tom Allen et son équipe de recherche, est défini comme *“a project member, who is not only strongly connected to outside information domains, but also capable of translating technical developments and ideas across contrasting coding schemes”* (Katz & Tushman, 1981, p. 105). Ce passer technologique est principalement actif dans le domaine de la R&D. Il établit un réseau d'échange de connaissances et de communication, filtre les connaissances nécessaires, rassemble les connaissances utiles provenant de sources internes et externes et les fournit à son organisation et à ses groupes de travail (Allen, 1970). A ce rôle, on peut également associer celui de **traducteur** qui se caractérise par la transmission de connaissances en utilisant des ressources et des connaissances provenant de l'extérieur de l'entreprise (Callon et Latour, 1988). Ce rôle peut prendre sa place dans les flux d'innovation ouverte entrants, sortants ou dans les flux couplés. Ce rôle de traducteur sera repris plus loin dans sa composante cognitive.

On retrouve aussi un rôle de spécialiste semblable nommé **le promoteur basé expertise** que l'on reconnaît par ses connaissances techniques spécifiques pour l'innovation. Cet individu se caractérise par son savoir-faire technologique (Gemünden et al. 2007) et est souvent rattaché à un service étroitement lié au projet d'innovation (Rost et al. 2007). Goduscheit (2014) affine ce rôle en distinguant deux types d'expertise : d'une part l'expertise technologique pour le promoteur basé expertise « technologique », et d'autre part l'expertise « méthodologique » pour le promoteur basé expertise « méthodologique ». Gemünden et al. (2007) démontrent que les projets d'innovation ouverte impliquant des promoteurs experts auront une capacité à exploiter le marché potentiel bien meilleure en termes de délais et de budget, de façon nettement significative par rapport aux projets sans promoteur basé expertise. Cependant, lorsque les projets concernent une innovation radicale ou de rupture, les promoteurs experts ne fonctionnent pas très bien, puisque l'expert promoteur a tendance à rester dans les limites de l'entreprise et n'a pas la capacité de franchir ces frontières. Or cette capacité de franchissement de frontière est essentielle lorsqu'il s'agit d'innovation de rupture ou d'innovation radicale.

Enfin, on relève l'existence d'un rôle d'un **promoteur basé processus** (i.e. process promoter) : il tire son influence de son savoir-faire organisationnel et des réseaux intra-organisationnels (Gemunden et al, 2007, Hauschildt, Schewe, 2000). Ce rôle est défini par Hauschildt & Schewe (2000) comme permettant la connexion entre le promoteur basé expertise défini plus haut, et le promoteur basé pouvoir. Il s'appuie sur son savoir et savoir faire des organisations, c'est-à-dire des structures et des processus, qu'il combine à des qualités diplomatiques pour exercer le rôle. Le promoteur basé processus surmonte les barrières administratives en reconnaissant et en surmontant les obstacles organisationnels (Rost et al., 2007). Selon Gemunden (2007), le promoteur basé processus est « la personne clé qui connaît les processus organisationnels supérieures mieux que la moyenne, pour le bon déroulement et avancement du projet. Ainsi nous l'assimilons aux rôles spécialistes dans la mesure où sa contribution repose en premier lieu sur la capacité à mobiliser la connaissance des organisations et des processus administratifs.

Le tableau 6 ci-dessous fournit une synthèse des définitions des rôles d'IIO à dominante expert.

| rôle | auteur | définition |
|--|--|--|
| Promoteur basé expertise ("Expert promoter") | Gemunden et al. (2007) ; Rost et al. (2007) | has specific technical knowledge for the innovation process. This person is characterised by his or her technological know-how and often has a line function in a department that is closely connected with the envisaged innovation |
| Promoteur basé processus ("Process promoter") | Hauschildt & Schewe (2000) | derives his or her influence from organisational know-how and intra-organisational networks. Makes the connection between the power and the expert promoter and has the |
| Courtier ("Brokers - technology & knowledge") | Hargadon and Sutton (1997) | Technology brokering is where an organization routinely creates new products by making connections between existing solutions in other sectors or technologies Agents that help innovation by combining existing technologies in new ways |
| Explorateur - veille technologique ("Scouter") | | explorer afin d'obtenir des informations |

Tableau 6 : Les rôles des intermédiaires à dominante expert pour l'innovation ouverte

Ces rôles permettent également de franchir les barrières potentielles liées à des obstacles propres à chaque rôle (Goduscheit, 2014) :

- Le promoteur basé expertise « technologique » surmonte les obstacles potentiels de capacité grâce à ses connaissances technologiques
- Le promoteur basé expertise « méthodologique » surmonte les obstacles potentiels grâce à une connaissance approfondie de la méthode d'innovation employée
- Le promoteur basé processus aide à surmonter les administrations bureaucratiques et les barrières organisationnelles internes, aide à surmonter les barrières organisationnelles

liées aux autres acteurs externes, et facilite le processus et l'avancement du projet d'innovation

- Le courtier contribue à franchir les obstacles en comblant les lacunes d'information et de connaissances entre les acteurs (Howells, 2006).

B. Les promoteurs « à dominante sociale »

La dimension sociale de la qualification selon Ritter et Gemünden (2003, p. 748) regroupe les rôles reposant sur « la capacité à faire preuve d'un comportement d'indépendance, de prudence et d'utilité en milieu social ». Cet ensemble comprend plusieurs propriétés telles que les capacités de communication, l'extraversion, les compétences en gestion de conflits, le sens de la justice et la capacité de coopérer.

La littérature sur les IIO met en évidence les rôles de promoteurs « à dominante sociale ». Selon Goduscheit (2014), ces rôles de promoteurs sociaux sont généralement déterminés de façon formelle au sein des projets dans lesquels ils sont exercés. Ainsi, Goduscheit (2014) en propose une analyse fine dans le cadre de l'étude de projets d'innovation inter-organisationnels où il analyse en particulier les rôles de **passseurs** (i.e. gatekeepers) et **promoteurs** d'innovation ouverte (i.e. promoters). Les promoteurs sont distingués selon trois types : **le promoteur basé pouvoir** (i.e. a power promoter) au sens du pouvoir prodigué par la position hiérarchique, qui vient s'adosser aux deux autres rôles précédemment définis, le promoteur expert (i.e. an expert promoter) lié à la maîtrise de connaissances techniques spécifiques, et le promoteur basé processus (i.e. process promoter) qui lui tient sa contribution à son savoir-faire organisationnel et réseaux intra-organisationnels.

Hauschildt et Kirchmann (2001) suggèrent le rôle de **promoteur basé relation** (*relationship promoter*). Ce rôle est également développé par Gemünden et al. (2007), qui définissent le promoteur basé relations comme un individu, qui a des liens personnels forts, non seulement à l'intérieur mais surtout à l'extérieur de l'organisation, que ce soit les clients, les fournisseurs et les partenaires de recherche. Le promoteur basé relation peut être distingué en deux types : le promoteur basé relation liées à la technologie, défini comme celui qui a de bonnes relations avec d'importants partenaires externes, et le promoteur basé relation qui promeut le projet à travers sa maîtrise des marchés (Gemünden et al., 2007). Le promoteur basé relation lié à la

technologie montre des parallèles avec le gardien technologique (i.e. technological gatekeeper) (Walter et Gemünden, 2000) mais alors que le premier se concentre sur l'importation de connaissances, le second met l'accent sur l'exploitation externe des connaissances via l'octroi de licences de technologie, le transfert de technologie et les relations business to business à forte intensité technologique.

Selon Gemünden et al. (2007), les promoteurs sont définis par le type d'obstacles qu'ils aident à surmonter, le type de pouvoir sur lesquelles repose leur influence et le type de fonctions créatrices de valeur caractéristiques qu'ils remplissent par leur type de comportement spécifique. Ainsi, le promoteur basé pouvoir aide à surmonter les « barriers of will », principalement par son pouvoir hiérarchique et son accès aux ressources, et le promoteur de relations aide à surmonter les barrières de « ne pas connaître les partenaires externes et de ne pas pouvoir ou vouloir communiquer avec eux » (Gemünden et al., 2007, p. 2) au moyen de ses réseaux externes et inter-organisationnels.

Dans le cas de projets définis, on retrouve également le rôle de **connecteur** : les connecteurs savent parfaitement mettre en relation leurs clients avec des experts actifs dans différents domaines technologiques et industriels (Colombo et al. 2014, p. 138). L'auteur et ses collègues précisent que ce rôle est en priorité mobilisé pour travailler et collaborer sur une problématique d'innovation bien définie. Ce rôle s'apparente à celui de promoteur basé relation. La recherche d'Aquilani (2017) montre également que ce rôle est particulièrement adapté aux processus d'innovation ouverte ou les deux partenaires sont impliqués dans le processus d'IO (*coupled*).

Les rôles de **passer** (i.e. gatekeeper), caractérisé en 1977 par Tuschman, est défini comme « un membre de projet fortement connecté à l'extérieur et capable de traduire des développements techniques » (p. 5). Selon cette définition, le passer s'appuie sur ses connections à l'extérieur, conjugué à sa capacité à traduire les connaissances technologiques entre les différents acteurs. On précise que passer est normalement considéré comme étant indépendant d'un projet d'innovation spécifique, alors que le rôle de promoteur basé relation peut être réalisé uniquement pour un projet d'innovation défini (Hauschildt & Schewe, 2000). Ce rôle de passer prend donc son ancrage dans la connexion entre l'externe et l'interne (connecteur), conjugué avec un rôle de traducteur. Ainsi nous considérons donc que ce rôle de passer est caractérisé par sa dominante sociale.

Au regard de la nature des rôles de promoteur basé pouvoir, promoteur basé relation, connecteur et passeur, il est possible de les assimiler à des promoteurs à dominante sociale en raison de la prédominance de la dimension relationnelle associée à leur rôle, favorisant les interactions au sein des projets d'innovation ouverte. En cohérence avec l'approche sociologique sous-jacente, ils agissent en promouvant et en encourageant la relation entre les différentes parties prenantes concernées.

| rôle | auteur | définition |
|---|---|--|
| Promoteur basé relation ("Relationship promoter") | Gemünden et al. (2007) ; Walter (1999) | an individual, who has strong personal ties not only inside but especially also outside the organisation, i.e., to customers, suppliers and research partners. Gemünden et al. (2007) find that in an era of open innovation, the relationship promoters are essential as knowledge brokers. |
| Passeur ("Gate keeper") | Tushman (1977) ; Katz & Tushman (1981) | is a project member, who is not only strongly connected to outside information domains, but also capable of translating technical developments and ideas across contrasting coding schemes |
| Connecteur ("Connector") | Aquilani (2020) | connectors know perfectly how to connect their clients with experts active in different technological and industrial domains" (Colombo et al. 2014, p. 138) and are oriented to work and collaborate with a well-def,ned innovation problem |
| Promoteur basé pouvoir ("Power promoter") | Witte (1973) | has the necessary hierarchical power to drive the project, to provide needed resources, and to help to overcome any obstacles that might arise during the course of the project |

Tableau 7 : Les rôles des intermédiaires à dominante sociale pour l'innovation ouverte

On reconnaît dans ces rôles les principales caractéristiques que Ben Mahmoud-Jouini et al. (2019) attribue en partie aux acheteurs-programme dans ses travaux (cf les achats et l'innovation ouverte), ce qui peut nous permettre de considérer que ces rôles à dominante expert (A) et à dominante sociale (B), correspondent à des rôles couramment observés respectivement dans les organisations et les projets. **Toutefois, notre revue de littérature sur les IIO montre qu'il existe un troisième type de rôles qui prend une connotation plus cognitive de par leur capacité à faire face à des situations nouvelles, avec davantage d'incertitude, et dont ils contribuent à relever les défis de diverses natures (techniques, culturelles, organisationnelles, etc). Cette dimension cognitive peut être associée un troisième rôle d'IIO : les porteurs et facilitateurs « cognitifs ».**

C. Les porteurs et facilitateurs « cognitifs »

Dans son article fondateur sur les difficultés des organisations pour innover et vendre de nouveaux produits et services, Schon (1963) affirme que la gestion de l'innovation radicale

exige que l'idée initiale de produit ou de processus trouve un **champion** qui est prêt à s'engager personnellement pour soutenir une idée. Schon (1963, p 81) définit ce champion comme un individu qui « fait preuve de persévérance et de courage d'une qualité héroïque ». Ce concept de champion, d'abord appliqué à l'innovation puis étendu à l'innovation ouverte (Gemünden et al., 2007), est depuis longtemps un concept « mono-personnel » où le succès ou l'échec du projet d'innovation ouverte est attribué à une seule personne : « le champion doit être un acteur prêt à se mettre en danger pour une idée incertaine. Il est prêt à échouer. Mais il est capable d'utiliser tous les moyens... pour réussir » (Schon, 1963, p 80). Des recherches plus récentes de Shea et Higgins (2005) montrent une influence positive significative sur le résultat de l'innovation ouverte. Ils ont montré que, le comportement de champion se caractérise par (1) l'enthousiasme et la confiance, (2) la persévérance et (3) la capacité de rassembler les bonnes personnes, et que ce comportement augmente significativement le succès de projets de développement de nouveaux produits.

A ce rôle de champion, on peut associer celui de **tacticien** qui se caractérise par la volonté d'élargir la base de pouvoir et de résoudre les conflits (Hislop et al., 2000 ; Ollila, 2017). L'étude conduite par Ollila (2017) en innovation ouverte a souligné la nécessité de donner du sens et d'aider à comprendre la complexité et l'ambiguïté inhérentes à la collaboration en innovation ouverte afin de permettre une action conjointe. L'ensemble des principes qui s'appliquent à la collaboration en innovation ouverte doit être explicite. Les principes doivent être compris de manière à faciliter la compréhension mutuelle afin de pouvoir être mis en œuvre de manière appropriée. Dans ce contexte, fournir des réponses à de nombreuses questions basées sur le « Pourquoi » semble être un rôle essentiel pour les managers.

Ollila et Yström (2016) confortent et complètent cette lecture en identifiant, en plus du tacticien, deux rôles managériaux émergents qui semblent essentiels pour parvenir à l'innovation dans un cadre ouvert et collaboratif. Ces rôles sont ceux de facilitateur et de producteur de sens. Selon ces auteurs, le rôle de **producteur de sens** qui « donne du sens et aide à donner du sens à la complexité et à l'ambiguïté » est crucial pour permettre une action commune (Ollila et Yström, p. 246). Ce rôle souligne l'importance pour les personnes occupant des postes de direction et de leadership de s'engager activement dans la transmission de sens, conduisant les autres vers une redéfinition préférée de la réalité organisationnelle. En étant capables de répondre aux questions sur le pourquoi, leur rôle diffère des autres et apparaît comme très essentiel.

Quant au **facilitateur**, théoriquement fondé sur la psychologie humaniste, ce rôle s'appuie sur la capacité à combler les lacunes perçues et à exploiter la diversité en permettant aux individus et aux groupes de changer des aspects de leur comportement ou de leurs attitudes envers eux-mêmes, leur travail et les autres individus, afin de collaborer (Rogers, 1951 ; Reason, 1988). Ollila et Yström (2016) mettent en évidence la dimension interpersonnelle du rôle, qui par divers manières, contribuent à faire modifier les comportements des acteurs en vue de collaborer. Ces rôles renvoient à une approche cognitive que l'on peut qualifier d'interactionniste selon Weick (1979, 1985).

Un autre rôle apparaît dans la contribution à l'IO, celui de **traducteur**. La sociologie de la « traduction » a été développée par Bruno Latour et Michel Callon. La « traduction » est une métaphore pour désigner la manière dont certains acteurs s'érigent en « porte-parole » d'autres acteurs qu'ils cherchent à "mobiliser afin de les associer au sein d'un réseau sociotechnique (Callon et Latour, 1991). Cranefield & Yoong (2007) montrent l'importance de ce rôle de traducteur, « un rôle essentiel qui exige des compétences spécialisées » (Cranefield & Yoong, 2007). La nature de ce rôle est donc décrite comme un rôle qui mobilise des capacités sociales et cognitives pour faciliter le transfert des connaissances entre des mondes différents. Il contribue à accroître la capacité d'absorption des acteurs (Cranefield & Yoong, 2007).

Ainsi, les rôles d'IIO de facilitateur, de tacticien et de producteur de sens (« sensegiver ») sont des rôles managériaux plus émergents qui semblent pourtant cruciaux pour parvenir à l'innovation dans un cadre ouvert et collaboratif (Ollila et Ystrom, 2016). Les auteurs montrent en effet que ces rôles sont déterminants compte tenu du niveau d'ambiguïté élevé dans des relations d'IO.

Le tableau ci-dessous fournit une synthèse des cinq rôles d'IIO à dominante cognitifs.

| rôle | auteur | définition |
|---|--|--|
| Champion ("Champion") | Alok K. Chakrabarti | - an individual who is intensely interested and involved with the overall objectives and goals of the project and who plays a dominant role in many of the research- ¹ -engineering interaction events through some of the stages, overcoming technical and organizational obstacles and pullig the effort through its final achievement by the sheer force of his will and energy. - selling the idea to the management and getting the management sufficiently interested in the project |
| Tacticien ("Tactician") | Hislop et al. (2000) ; Ollila et Ystrom (2017) | Role to expand the power base and resolve conflicts |
| Facilitateur ("Facilitator") | Rogers (1951), Reason (1988); Ollila et Ystrom (2017) | Theoretically grounded in humanistic psychology. concerns the ability to bridge perceived gaps and harness diversity by enabling individuals and groups to change aspects of their behavior, or attitudes toward themselves, their work, and other individuals, in order to collaborate Role for knowledge transfer across people, organizations and sometimes even between industries (Ollila et Ystrom, 2017) |
| Producteur de sens ("Sensegiver") | Gioia and Chittipeddi (1991) ; Ollila et Ystrom (2017) | Role bringing meaning to and helping people make sense of the complexity and ambiguity |
| Traducteur ("Knowledge translator") | Calon et Latour (1988) | acteur qui s'érige en « porte-parole » d'autres acteurs qu'ils cherchent à mobiliser afin de les associer au sein d'un réseau sociotechnique ("knowledge translator" is defined as a preference to use resources and knowledge that come from the outside of the company") |

Tableau 8 : Les rôles des intermédiaires comme « porteurs et facilitateurs cognitifs » pour l'innovation ouverte

2.2.3. Synthèse des trois types de rôles d'IIO

Notre analyse fine des travaux réalisés sur les rôles d'intermédiaires en innovation ouverte met en évidence une convergence de certains d'entre eux. En effet, derrière un vocabulaire foisonnant qui laisse l'impression d'une grande hétérogénéité, il est possible d'opérer des regroupements de rôles aux désignations distinctes mais aux caractéristiques semblables. Ainsi,

Les spécialistes « à dominante expert » regroupent :

- Le promoteur basé processus et le promoteur basé expertise, qui sont tous deux caractérisés par leur expertise « spécialiste », de différentes natures : connaissance et maîtrise de la technologie, des organisations, processus ou méthodologies, ce qui justifie leur contribution à l'innovation ouverte.
- L'explorateur et le courtier qui ont en commun la recherche de sources technologiques d'innovation auprès de partenaires extérieurs

Les promoteurs « à dominante sociale » sont formés par :

- Le promoteur basé relation, le passeur, et le connecteur qui sont investis dans la facilitation de la (mise en) relation entre un partenaire extérieur et les contributeurs en interne
- Le promoteur de pouvoir, qui s'appuie sur son pouvoir hiérarchique au sein de l'organisation pour franchir les difficultés d'accès aux ressources internes,

Les facilitateurs « cognitifs » fédèrent :

- Le champion et le tacticien qui se présentent comme des porteurs de drapeaux engagés pour emporter l'adhésion, pour résoudre les conflits internes et franchir les obstacles culturels, interpersonnels, ou organisationnels,
- Et enfin les rôles de facilitateur, producteur de sens et traducteur, qui incarnent une forme de facilitation cognitive, de production d'un sens commun, entre des acteurs très différents.

En complément, cette revue de la littérature sur les rôles d'intermédiaires en innovation ouverte nous amène aux constats suivants :

- Tous les rôles identifiés sont favorables à l'ouverture et à la collaboration, tant en interne qu'en externe. Toutefois, en raison du manque de consensus sur les types de rôles, et de la variété de la terminologie, la comparaison de leurs effets sur l'innovation ouverte est rendue très délicate, voire impossible.
- Ils sont rarement évoqués seuls, mais quasiment toujours combinés entre eux pour faciliter la collaboration et l'innovation ouverte : collaboration entre différents individus, ou rôles portés par le même individu. Gemünden et al. (2017) considèrent que l'activité d'innovation ouverte ne serait pas conduite par un seul mais plutôt par quatre individus qui devraient travailler ensemble : le « promoteur basé pouvoir » qui a le pouvoir hiérarchique nécessaire pour conduire le projet, le « promoteur basé expertise » qui possède les connaissances techniques spécifiques au projet d'innovation, le « promoteur basé processus » qui tire son influence du savoir-faire organisationnel et des réseaux intra-organisationnels, et enfin le « promoteur de relations » qui a des liens personnels forts non seulement à l'intérieur mais surtout à l'extérieur de l'organisation. Muzzi et Albertini (2015) quant à eux, présentent quatre rôles nécessaires pour gérer les communautés d'innovation : le promoteur basé pouvoir, le promoteur basé processus, le promoteur basé relation, et le promoteur basé expertise ; leur étude montre que tous ces rôles de promoteur sont importants et qu'ils peuvent être tenus par la même personne si elle a les compétences adaptées. Ces rôles peuvent donc être endossés

simultanément ou séquentiellement, mais la combinaison des rôles et de leur échelle reste encore à déterminer.

- Ils sont souvent endossés par des acteurs tels que les responsables R&D, les managers (middle ou top), mais la fonction achats n'y est « jamais » évoquée alors que cette fonction, par nature, présente un caractère quasi exemplaire en tant que fonction d'interface.

2.3. LES ROLES D'INTERMEDIAIRES EN INNOVATION OUVERTE ADAPTES A LA FONCTION ACHAT

Notre revue de la littérature les intermédiaires en innovation ouverte confirme leur contribution à l'ouverture, au regard de différents rôles, mais les différents travaux n'abordent pas spécifiquement la fonction achats. Nous cherchons donc à comprendre si les rôles d'IIO tels identifiés au sein de la littérature sont adaptés à la fonction achats-innovation ou s'il est possible de les raffiner dans ce cadre. **Cette analyse vise à déboucher sur une typologie des rôles d'IIO adaptés à la fonction achats-innovation.**

2.3.1. Les rôles d'IIO adaptés à la fonction achats innovation

Pour rappel, notre analyse de la littérature sur les rôles d'IIO a permis d'aboutir à une première catégorisation intégrant trois rôles dominants : les spécialistes « à dominante expert », les promoteurs « à dominante sociale » et les facilitateurs « à dominante cognitive ».

Nous proposons de raffiner cette catégorisation à l'aide d'une dimension additionnelle qui nous permet de distinguer les rôles selon l'échelle d'intervention de l'intermédiaire, intra-organisationnelle et/ou inter-organisationnelle. En effet la revue de littérature sur les rôles d'IIO fait émerger cette double interface : entre l'externe et l'interne d'une part, et en interne d'autre part en particulier entre l'innovation R&D et les achats. Cette distinction fait écho à la qualification du rôle, déjà mobilisée par différents auteurs (Goduscheit, 2014 ; Gemunden, 2007 ; Tushman, 1977). Elle permet aussi de positionner le rôle d'intermédiaire soit en interne à l'entreprise (échelle intra-organisationnelle), soit à la jonction entre l'interne et l'externe

(échelle inter-organisationnelle). Cette dimension est caractéristique de la place de l'acheteur à naviguer entre l'interne et l'externe, exactement comme cela a été mis en évidence par Ben Mahmoud-Jouini et al. (2019) comme nous l'avons développé dans la section achats et innovation ouverte. On en trouve également une illustration dans les travaux de Goduscheit (2014) (cf. Figure 6 ci-dessous).

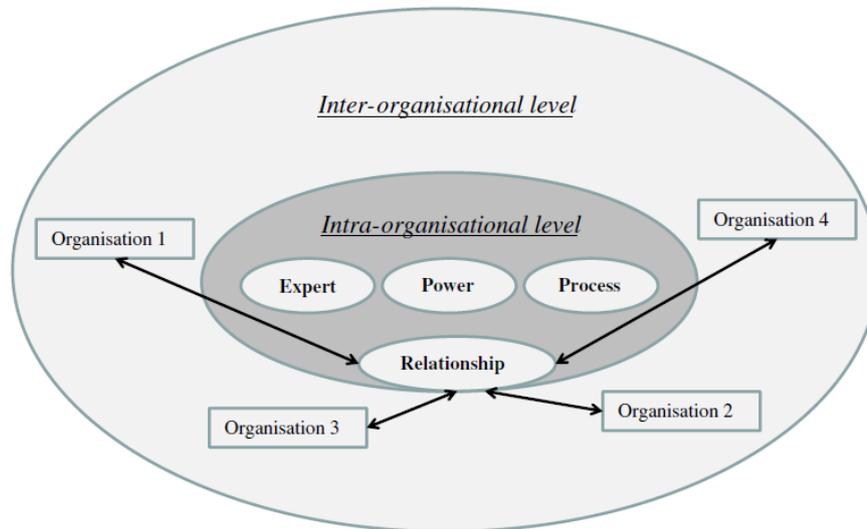


Figure 6 : Les quatre promoteurs dans un projet d'innovation inter-organisationnel (Goduscheit, 2014)

2.3.2. Synthèse : une typologie des rôles des acheteurs-innovation en tant qu'IIO

Notre analyse de la revue de littérature sur les intermédiaires d'innovation ouverte que nous appliquons à la fonction achats-innovation permet de déboucher sur une typologie des rôles d'IIO, basée sur deux dimensions agrégées (cf. figure 7) : la première différencie les acheteurs-innovation selon leur qualification (à dominante sociale, à dominante experte et à dominante cognitive) et la seconde les distingue selon leur position d'interface à l'échelle intra-organisationnelle, inter-organisationnelle ou les deux.

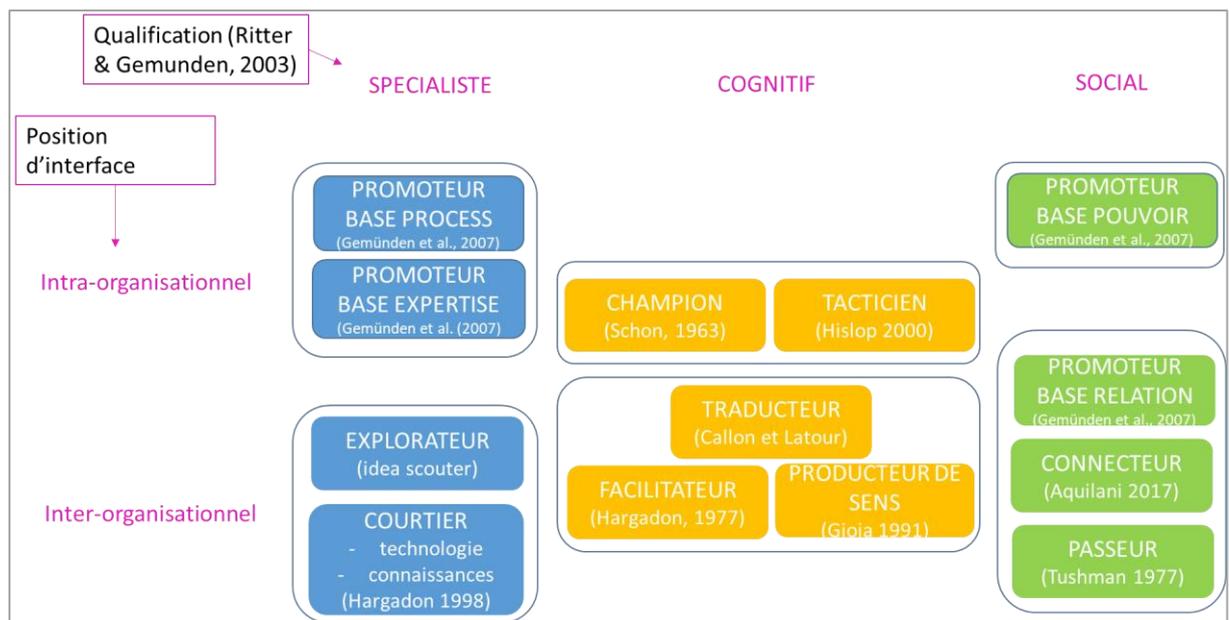


Figure 7 : Typologie des rôles des acheteurs-innovation en tant qu'IIO

Notre typologie propose ainsi trois types de rôles d'intermédiaires, clarifiant en cela les différents rôles issus de la littérature en innovation ouverte adaptés aux achats-innovation.

- Le type de rôles que l'on qualifie de « **spécialistes** » (en bleu sur la figure 7) qui comprend deux sous-groupes, selon s'ils interviennent en priorité en intra-organisationnel, les promoteurs expert et de process, ou si ils interviennent en inter-organisationnel, les explorateurs et courtiers. On peut considérer ces rôles d'"opérationnels" au sens où ils sont liés à la réalisation d'activités plus ou moins connues / plus ou moins processées, réalisés par des "spécialistes" (des personnes a priori compétentes dans un seul des quatre rôles).
- Le type de rôles que l'on qualifie de « **sociaux** » (en vert), parmi lesquels figurent également deux sous-groupes : d'un côté, le promoteur de pouvoir qui exerce son action en interne et d'un autre, les promoteurs de relation, connecteur et passeur, qui agissent à l'échelle inter-organisationnelle. On peut considérer que ces rôles sont réalisés par des "généralistes" (une personne peut a priori remplir plus ou moins tous ces rôles).
- Et enfin le type de rôles que l'on qualifie de « **cognitifs** » (en orange). Il regroupe deux sous-groupes, avec d'un côté, les porteurs que sont les rôles de Champion et de Tacticien et d'un autre, les facilitateurs que sont le Traducteur, le Facilitateur et le Producteur de sens. On peut considérer que ces rôles d'interface sont "stratégiques" au sens où ils participent à l'intégration entre les objectifs finaux et la mobilisation des ressources

mises en œuvre dans le projet d'innovation ouverte. Nous partageons une observation personnelle qui sera discutée plus loin : nous notons que ces rôles sont plus « invisibles » que les précédents, dans le sens où leur exécution renvoie davantage à leurs capacités individuelles qu'à leur fonction ou mission.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

En synthèse, cette thèse consiste à étudier les rôles (différenciés) d'intermédiaires des acheteurs innovation sur l'innovation ouverte. Pour rappel, aucune recherche ne s'est attachée aux rôles des acheteurs-innovation dans le champ de l'innovation ouverte malgré les appels (Servajean and Calvi, 2017). De plus, nous cherchons à associer ces rôles en lien avec une caractérisation de l'ouverture vis-à-vis des fournisseurs. Au-delà de l'approche dominante de l'innovation ouverte qui consiste à quantifier les flux de connaissances et les partenaires associés (i.e. indicateurs de largeur ou de profondeur), nous adoptons une lecture du point de vue des pratiques mis en œuvre en intégrant une approche centrée sur la nature ou la « qualité » des relations entre les partenaires (type d'intégration, degré de dépendance, degré de formalisation, degré de confiance) au-delà de la « quantité » des relations.

Pour répondre à la question centrale « **comment les rôles des acheteurs innovation en tant qu'intermédiaires sont susceptibles de favoriser les pratiques d'innovation ouverte** », **une revue de littérature sur les intermédiaires d'innovation étendue à l'innovation ouverte a permis d'aboutir à une typologie des rôles d'intermédiaires adaptés aux acheteurs-innovation**. Cet effort de différenciation des rôles d'IIO devrait nous permettre de mieux comprendre la manière dont les acheteurs-innovation vont endosser ces rôles peut affecter les pratiques d'innovation ouverte. Ce lien entre les différents types de rôles des acheteurs-innovation et les pratiques d'innovation ouverte va faire maintenant l'objet d'une confrontation empirique à l'aide d'une méthodologie qualitative, dans deux contextes organisationnels distincts.

CHAPITRE 3. DESIGN DE RECHERCHE

Ce chapitre a pour objectif de présenter la méthodologie empirique mise en œuvre dans le cadre de ce travail de thèse.

Tout d'abord, nous présentons la méthodologie qualitative retenue, méthode qui s'appuie sur une étude de cas multiple, et plus particulièrement deux cas enchâssés.

Ensuite, nous justifions la sélection de nos deux cas enchâssés. Ils concernent 2 entreprises nommées SERVANE et VALERIO que nous connaissons bien pour les avoir suivies au cours de ces quatre dernières années dans le cadre du programme PEAK. Dans chacune de ces entreprises, nous avons eu l'opportunité d'avoir accès à deux projets d'innovation ouverte qui ont été étudiés spécifiquement dans le cadre de cette thèse.

Enfin, nous explicitons notre méthode de recueil de données primaires mise en œuvre à l'aide d'entretiens semi directifs auprès des membres internes et externes à chaque projet d'innovation ouverte. Ces données primaires sont enrichies d'une grande série de données secondaires issues de notre participation au programme PEAK qui a permis une phase préalable d'immersion dans les deux entreprises sélectionnées. Nous présentons également la manière dont ces données ont été retranscrites puis codées avec le logiciel N Vivo pour garantir une analyse rigoureuse et fiable des résultats.

3.1. CHOIX D'UNE METHODOLOGIE EMPIRIQUE QUALITATIVE

Il convient maintenant de confronter empiriquement notre modèle conceptuel pour comprendre *comment* les différents types de rôles d'intermédiaires joués par les acheteurs-innovation peuvent influencer les pratiques d'innovation ouverte. Nous optons pour une méthode d'analyse qualitative qui apparaît bien adaptée à cet objectif : la méthode de Miles et Huberman (2003). En effet, nous disposons d'une conceptualisation qui cherche à mettre en relation les rôles d'intermédiaires sur les pratiques d'innovation ouverte à travers des dimensions bien identifiées, tant du point de vue des rôles (cf. typologie) que des pratiques d'innovation ouverte.

Toutefois, à cette étape, il n'est pas encore possible d'appréhender l'influence de chaque type de rôle et leurs possibles interactions sur les pratiques d'innovation ouverte. De plus, il n'est pas exclu que d'autres dimensions émergent compte tenu de la nouveauté de notre objet d'étude (i.e le rôle des acheteurs-innovations en tant qu'intermédiaires d'innovation ouverte) par rapport à la littérature existante.

3.2. SELECTION DES CAS ET COLLECTE DES DONNEES

La mise en œuvre de notre méthode qualitative est basée sur une étude de cas multiple. Une étude de cas se définit comme « une stratégie de recherche qui examine, à travers l'utilisation d'une variété de sources de données, un phénomène dans son contexte naturel, dans le but de « confronter » la théorie au monde empirique » (Piekkari, Welch, Paavilainen, 2009, p. 569). Elle présente l'avantage de pouvoir saisir des phénomènes complexes (Stake, 1995) compte tenu de son fort caractère exploratoire (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Il existe différents types d'étude de cas se distinguant selon le nombre de cas étudié(s) et leur enchâssement (Yin, 2009). Au regard de la typologie proposée par Yin (2009), la méthodologie employée ici est une étude de cas multiples enchâssés (cf. figure 8 ci-dessous)

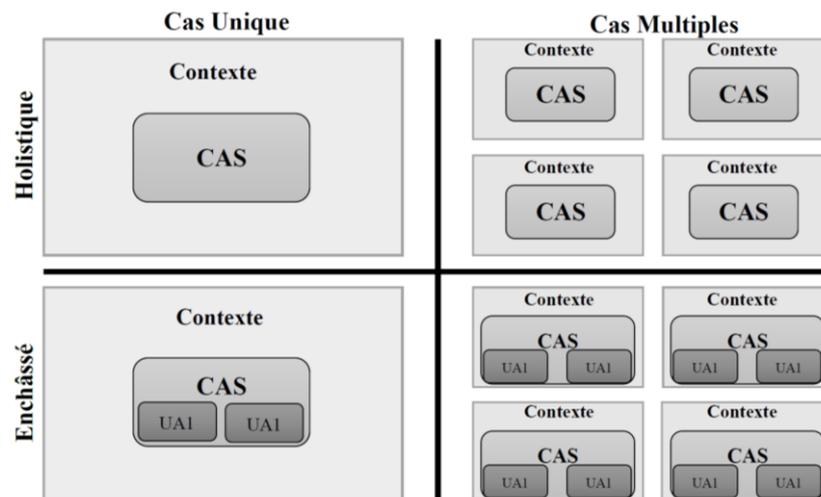


Figure 8 : Matrice des différents designs d'étude de cas (Yin, 2009, p. 46)

Nous le verrons, ces études de cas s'appuient sur des entretiens individuels à visée rétrospective pour la compréhension du phénomène dans sa globalité, complétés par des données secondaires issues de notre participation préalable au programme PEAK 3.0¹² entre 2018 et 2020.

3.2.1. Sélection de deux cas enchâssés : deux entreprises, quatre projets d'innovation ouverte

Notre participation au programme PEAK 3.0, en amont de ce travail de thèse, nous a permis d'avoir un accès privilégié à cinq entreprises partenaires de ce programme. Les entreprises partenaires impliquées avaient comme dénominateur commun d'avoir toutes mis en place la fonction achat innovation tout en présentant des caractéristiques et des contextes distincts.

Sélection de deux entreprises :

Nous nous centrons dans cette recherche sur deux entreprises, SERVANE et VALERIO, qui satisfont aux critères d'échantillonnage théorique tels que définis par Hlady Rispal (2002), répondant ainsi à des critères d'homogénéité, de variété, d'équilibre, et de potentiel de découverte. En respect de la confidentialité, ces entreprises sont anonymisées dans la thèse.

Plus précisément, les deux entreprises sélectionnées ont pour points communs :

- D'être membres du programme PEAK 3.0
- Elles sont toutes deux à la recherche d'une montée en puissance de la contribution achats à l'innovation ouverte
- Elles ont mis en place une fonction achats-innovation même si celle-ci, nous le verrons peut prendre des formes variées

Au-delà de ces caractéristiques générales, ces entreprises ont été sélectionnées pour les critères suivants relatifs à l'innovation ouverte :

- Elles déclarent une stratégie donnant une place non négligeable à l'innovation

¹² Le projet PEAK 3.0 est porté par une chaire de recherche qui a été lancée le 18 janvier 2018. Basée sur une méthodologie de type recherche-action, une étude a été menée auprès de 5 entreprises (Argon, Cramer, Servane, Thiber, Valerio) pour permettre d'identifier des bonnes pratiques pour développer les contributions de la fonction achat à l'innovation collaborative des fournisseurs. J'ai participé à cette chaire en tant qu'ingénieur de recherche et coordinatrice du projet, aux côtés d'un directeur de Recherche, Philippe Portier.

- Elles ont pour objectif de s'ouvrir à différentes sources de connaissances externes : fournisseurs, concurrents, clients, instituts de R&D public ou privé, startups, etc.
- Elles développent toutes des projets d'innovation ouverte en lien avec leur stratégie

Elles présentent également des caractéristiques distinctes (cf tableau 9):

- Leur actionnariat : capitaux étrangers (VALERIO) vs. familial (SERVANE)
- Leur secteur d'activité : Transport (VALERIO) vs. Domotique (SERVANE)
- Leur taille : Grandes Entreprises (VALERIO,) vs. ETI (SERVANE)

Le tableau 9 synthétise les principales caractéristiques de ces deux entreprises.

| Caractéristiques des entreprises | SERVANE | VALERIO |
|--|---------------|----------------------------------|
| Actionnariat | Privé | privé (capitaux étrangers) |
| Secteur | Domotique | transport |
| Taille | ETI française | Grande Entreprise Multinationale |
| année de création de la fonction achats-innovation | 2017 | 2015 |
| nombre de postes dédiés achats-innovation | 1 | 15 |

Tableau 9 : caractéristiques des deux entreprises étudiées

Sélection de quatre projets d'innovation ouverte :

Les projets d'innovation ouverte au sein des deux entreprises sélectionnées représentent notre échelle d'observation dans le cadre de cette thèse dans la mesure où il est possible, dans ce cadre délimité, de qualifier précisément ce qu'est l'innovation ouverte (en tant que résultat). Le choix de cette échelle permet en effet de collecter des monographies précises permettant d'entrer en profondeur dans les pratiques d'ouverture au sein du projet, de comprendre quels sont les rôles joués par les acheteurs innovation.

Nous faisons donc le choix de conduire nos **observations empiriques et analyses à l'échelle du projet d'innovation ouverte**. Pour conforter la validité interne de notre recherche empirique, **une étude de cas multiples enchâssés est préférée**. Celle-ci est basée sur l'étude **de 2 projets d'innovation ouverte dans chaque entreprise étudiée, soit 4 projets au total**. **Ce design particulier garantit que les résultats soient fondés sur des preuves empiriques diverses, non idiosyncratiques à un cas particulier, à l'appui des possibilités de réplcation.**

A titre d'exemple, ce focus sur deux entreprises permet de contrôler la dispersion liée au contexte des cas dans les entreprises. Le fait de limiter les observations à deux cas permet de conserver le potentiel de découverte propre à chaque cas en entrant en profondeur sur le « comment » dans chacun d'entre eux, via une série d'entretiens réalisés au sein de chaque projet.

Au-delà, nous avons sélectionné 4 projets dits « emblématiques » en termes d'innovation ouverte. Ainsi, une sélection préalable a été effectuée en accord avec les entreprises interviewées sur les critères suivants :

- Le degré d'ouverture du projet d'innovation, avec a minima un partenaire/fournisseur externe,
- La participation effective d'un acheteur-innovation dans le projet,
- L'accès à différents interlocuteurs liés au projet, en interne comme en externe,
- L'indifférence quant au résultat du projet, qu'il ait abouti ou non : ceci afin d'assurer une couverture large de situations d'innovation ouverte.

Une synthèse des projets d'innovation ouverte étudiés est présentée ci-dessous (Tableau 10).

| Entreprise | Projet | libellé projet | nombre de partenaires | type de partenaires | état d'avancement | degré d'innovation |
|------------|-----------|----------------------------|-----------------------|--------------------------------------|--|--|
| SERVANE | Projet S1 | impression 3D | 1 | fournisseur historique du panel | conception solution / GO lancement Projet en cours (2021) | Nouvelle technologie pour le fournisseur de rang 1 et nouvelle technologie pour SOPHY |
| | Projet S2 | nouveau packaging innovant | 1 | nouveau fournisseur (bureau d'étude) | conception solution en cours (2021) | Technologie existante non maîtrisée par le fournisseur, nouvelle application ; innovation marketing pour SOPHY |
| VALERIO | Projet V1 | challenge cabine du futur | 21 | multiples, dans et hors panel | challenge fournisseurs en cours (2021) | Innovation managériale pour acquérir de nouvelles applications sur différentes technologies (non précisées) pour VALERIO ; pour les fournisseurs, technologie existante et application connue ou |
| | Projet V2 | énergie nouvelle | 1 | concurrent | conception solution, avant prototypage échec (2021) | Nouvelle application, technologie émergente chez le partenaire, nouvelle application pour VALERIO |

2 entreprise 4 projets

Tableau 10 : caractéristiques des projets d'innovation ouverte étudiés

Sélection des individus interviewés :

Selon notre définition de la fonction achats, précisée en introduction, il s'agit bien de s'intéresser à une fonction achats bien délimitée, mais dont le spectre d'intervention peut être plus large. Comme nous l'avons déjà évoqué, afin de construire une analyse la plus complète des rôles joués par les acheteurs innovation, il est proposé de conduire les entretiens auprès des acheteurs-innovation impliqués dans les projets d'innovation ouverte mais aussi plus largement

des membres de ces projets d'innovation ouverte, en interne comme en externe. Ainsi, la prise en compte d'autres partenaires au projet, tant internes qu'externes, doit être également vue comme une volonté de ne pas limiter l'analyse du rôle à celui qui l'exerce (i.e. l'acheteur-innovation) pour considérer les perceptions des autres acheteurs, clients internes et interlocuteurs privilégiés au sein des projets chez les partenaires externes (cf. Figure 9). Les projets sélectionnés sont orientés sur des acteurs externes de différentes natures, essentiellement des fournisseurs, mais aussi des bureaux d'étude, ou encore des concurrents, tous nommés « fournisseurs » par nos interlocuteurs internes.

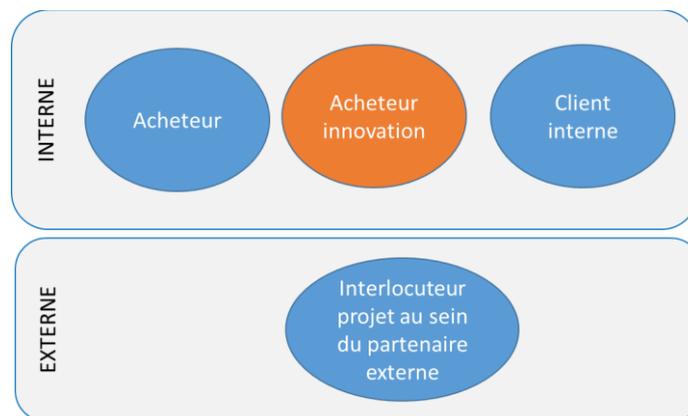


Figure 9 : Nature des répondants au sein des projets d'innovation ouverte étudiés

Les interviews, rendues difficiles par le contexte de la crise sanitaire COVID, ont néanmoins pu être menées sous un format distancié dans les entreprises SERVANE et VALERIO. Au total, 12 entretiens distincts ont pu être réalisés sur l'ensemble des 4 projets. La durée moyenne des entretiens est de 75 minutes ; tous les entretiens ont été intégralement retranscrits, ce qui représente un total de 192 pages. Compte tenu de leur nature stratégique, ces projets impliquaient peu d'organisations et/ou d'individus, en interne comme en externe. Ainsi, tous les membres clés ont été interrogés, comme en atteste le taux de couverture calculé compte tenu du nombre de participants dans chaque projet. Nous précisons que dans le projet V2, il n'a pas été possible d'interroger le responsable du projet du côté du fournisseur pour des raisons de confidentialité du projet. Le tableau ci-dessous synthétise l'ensemble des entretiens réalisés ainsi que le taux de couverture par projet.

| Entreprise | Projet | libellé projet | nombre d'interviews | nombre de participants | taux de couverture |
|--------------------------------|-----------|----------------------------|----------------------|-------------------------------|--------------------|
| SERVANE | Projet S1 | impression 3D | 3 | 3 (2 internes + 1 externe) | 100% |
| | Projet S2 | nouveau packaging innovant | 3 | 3 (2 internes + 1 externe) | 100% |
| VALERIO | Projet V1 | challenge cabine du futur | 3 | 3 (3 internes) | 100% |
| | Projet V2 | énergie nouvelle | 2 | 3 (2 internes + 1 externe) | 67% |
| 2 entreprises 4 projets | | | 11 interviews | | |

Tableau 11 : synthèse échantillonnage interviews

Le détail des individus interrogés est consigné dans le tableau 12 ci-dessous. Nous retrouvons ainsi les différentes fonctions des répondants au sein de chaque projet.

| ENTREPRISE | PROJET | date | individu | fonction / organisation |
|------------|---------------|------------|-----------|--|
| SERVANE | S1- Servane 1 | 16/10/2020 | Leslie D. | acheteur innovation / Servane |
| | | 19/11/2020 | Jean-Y P. | ingénieur chef de projet / Servane |
| | | 27/11/2020 | Yoann B. | responsable d'activité / fournisseur |
| | S2- Servane 2 | 12/05/2021 | Jean-P G. | responsable bureau étude / fournisseur |
| | | 08/04/2021 | Henri D. | ingénieur chef de projet / Servane |
| | | 15/03/2021 | Leslie D. | acheteur innovation / Servane |
| VALERIO | V1- Valerio 1 | 31/03/2021 | Carine C. | acheteur innovation / Valerio |
| | | 02/04/2021 | Yanis S. | acheteur innovation / Valerio |
| | | 07/04/2021 | Martin C. | product planning / Valerio |
| | V2- Valerio 2 | 21/10/2021 | Thomas J. | ingénieur chef de projet / Valerio |
| | | 11/10/2021 | Magali B. | acheteur innovation / Valerio |

Tableau 12 : liste des interviewés

3.2.2. Données mobilisées par la contextualisation des deux entreprises étudiées

Notre recherche repose sur deux grandes sources de données : d'une part, une grande série de données issues de notre immersion préalable dans les 2 entreprises sélectionnées (couvrant la période 2018-20), et d'autre part les données primaires collectées dans les quatre projets d'IO

(d'octobre 2020 à octobre 2021). Nous allons successivement décrire ces différentes données mobilisées avant d'en proposer une synthèse chronologique.

Immersion et entretiens préalables sous forme de données primaires et secondaires

Comme évoqué plus haut, nous avons fait une immersion pendant 3 ans dans les entreprises du projet PEAK, pour s'imprégner des problématiques et des situations propres à chaque entreprise. Cette immersion a consisté en une série d'observations sous différentes formes : entretiens individuels de diagnostic avec différentes parties prenantes en interne, entretiens de suivi de l'évolution de la situation et des problématiques, et écoute de témoignages en comité restreint. Ainsi, nous disposons d'un large éventail de 49 entretiens tels que recensés dans le tableau 13 permettant d'apprécier en profondeur les contextes organisationnels des deux entreprises étudiées et l'implication des achats dans l'innovation ouverte.

| source | entretiens diagnostic (1 heure environ) | entretiens suivi (1 à 2 heures) | témoignages en comité restreint confidentiel (COPILS) (30 mn environ) |
|-------------------------|--|------------------------------------|---|
| <i>périodes</i> | <i>S1 2018</i> | <i>2019-2020</i> | <i>2019-2020</i> |
| <i>mode de collecte</i> | <i>interview semi-directif enregistré</i> | <i>dialogue libre, enregistré</i> | <i>présentation témoignage, enregistré</i> |
| <i>qualité</i> | <i>excellente</i> | <i>bonne</i> | <i>bonne</i> |
| VALERIO | 11 | 8 | 6 |
| SERVANE | 11 | 7 | 6 |
| TOTAL = 49 | 22 | 15 | 12 |

Tableau 13 : entretiens préalables et témoignages

Ces données sont de deux natures :

Tout d'abord, les **données de diagnostic**, collectées sous forme d'entretiens, ont été constituées de la façon suivante :

- Les entretiens diagnostic ont été conduits au sein des deux entreprises auprès de managers et directeurs, dans trois types de fonctions : les acheteurs innovation ou autre acheteurs exposés à l'innovation, des interlocuteurs techniques impliqués dans les sujets d'innovation au sein de entreprises (dans la fonction R&D essentiellement), ou des managers dans des fonctions business. Les entretiens ont été conduits sur un mode semi-directif, enregistrés, en suivant un guide d'entretien commun à tous. Ce guide d'entretien est consigné en annexe. L'objectif étant de réaliser un état des lieux de l'implication des achats dans l'innovation ouverte.

- Les entretiens de suivi sont issus de réunions de travail avec l'acheteur innovation, selon un mode d'entretien ouvert, avec observation participante. Ces entretiens avaient pour objectif de suivre l'avancement des initiatives menées par l'acheteur innovation au sein de son organisation, partager les succès et difficultés rencontrées. Chaque réunion de travail a été enregistrée, certaines ont fait l'objet d'un compte rendu.

Ces données permettent de caractériser le contexte pour chaque entreprise, en amont de l'analyse des projets sélectionnés. Elles sont exploitées dans cette recherche essentiellement pour contextualiser les cas étudiés présentés au chapitre 4.

Ensuite, nous avons pu réaliser des **observations non participantes** sous forme de témoignages, qui de par leur nature non participante, seront intégrées aux données secondaires exploitées dans cette recherche :

- Les témoignages collectés en comités restreints confidentiels sont issus de réunions de partage entre pairs des différentes entreprises, chacun témoignant de l'état des lieux et des avancées de la contribution de la fonction achats à l'innovation ouverte.

Au-delà, nous avons pu disposer des données secondaires suivantes :

| ENTREPRISE | document | contexte | collecte / date | qualité |
|------------|------------------------------------|--|--------------------------------|---------|
| VALERIO | fiche de poste acheteur innovation | officialisation interne de la définition de poste acheteur innovation | document rédigé / juin 2019 | bonne |
| | diagnostic de maturité achats IO | outil de diagnostic en construction, complété par les AI ou partenaire inno en interne | document rédigé / janvier 2020 | bonne |
| SERVANE | diagnostic problématiques achats | support de synthèse du diagnostic achats et innovation | document rédigé / juin 2018 | bonne |
| | diagnostic de maturité achats IO | outil de diagnostic en construction, complété par les AI ou partenaire inno en interne | document rédigé / janvier 2020 | bonne |
| | purchasing innovation support | recommandation de process achat et innovation | document rédigé / février 2021 | bonne |

Tableau 14 : données secondaires

Au total, ces données primaires et secondaires, collectées sur une période avant thèse et en cours de thèse, ont permis d'appréhender en profondeur les éléments de contexte dans lesquels évoluent les acheteurs innovation au sein de leur entreprise, leur implication dans l'innovation ouverte tout en « contrôlant » leur évolution au fil des 3 années. L'ensemble de ces données

préalables à nos entretiens au sein des projets d'innovation ouverte constituent également une base solide de triangulation.

En synthèse, nous proposons dans la **frise chronologique** ci-dessous une synthèse des données collectées : les données de contextualisation décrites ci-dessus, complétées des données primaires au sein des projets que nous allons décrire dans la partie suivante.

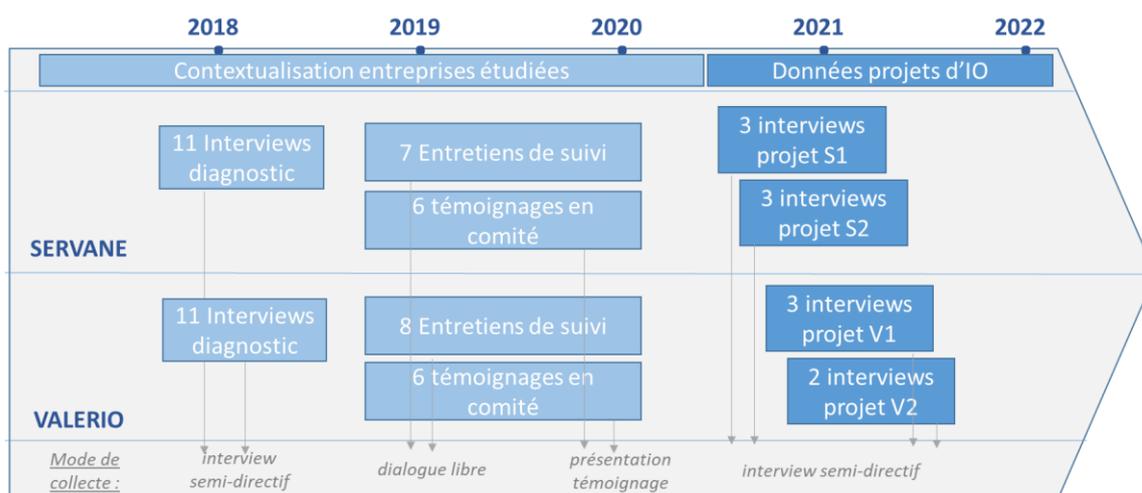


Figure 10 : synthèse chronologique des données collectées

Légende : en bleu clair, les données secondaires collectées avant la thèse dans le cadre du programme Peak 3.0 ; En bleu foncé, les données primaires collectées pendant la thèse.

3.2.3. Données collectées dans les quatre projets étudiés

Comme nous l'avons déjà évoqué, la collecte de données primaires dans les projets a été réalisée au travers d'entretiens semi-directifs, à l'aide d'un guide d'entretien. La structure de ce guide a été définie à la lumière des dimensions de notre modèle conceptuel.

| PARTIE | THEMES |
|-------------------------------|---|
| Introduction | |
| 1. Analyse des pratiques d'IO | 1. Description du projet d'innovation ouverte 2. Pratiques d'IO avec les partenaires au sein du projet 3. Pratiques d'IO et qualité de la relation avec le fournisseur/ partenaire d'innovation ouverte |

| | |
|--|---|
| <i>Entre 20 et 30 min</i> | 4. Résultat du projet d'innovation |
| 2. Analyse des rôles de l'acheteur-innovation en tant qu'intermédiaire | <ol style="list-style-type: none"> 1. Identification des rôles joués 2. Qualification des rôles |
| <i>Entre 20 et 30 min</i> | 3. Analyse de l'évolution des rôles |
| 3. Analyse du lien entre les rôles d'IIO et les pratiques d'innovation ouverte | 1. Analyse de la relation entre les rôles d'IIO et les pratiques IO dans le projet : influence du rôle sur les pratiques, le résultat du projet ... |
| <i>Entre 10 et 20 min</i> | |
| Fin de l'entretien | |

En amont des entretiens, un guide lexical a été établi afin de traiter avec précision les définitions académiques de référence utilisées dans le projet, d'une part, et le vocabulaire managérial qui pouvait être recueilli lors des entretiens, d'autre part. Ce guide lexical est présenté en Annexe 2.

Le guide d'entretien condensé est résumé dans l'encadré ci-joint. Une version complète avec les questions et les questions de relance est détaillée en annexe.

GUIDE D'ENTRETIEN

Introduction - 5 mn

- Présentation de l'objectif et de la conduite de l'entretien
- Présentation de l'interlocuteur : votre fonction, rattachement hiérarchique, responsabilités ?

Analyse des Pratiques d'IO au sein du projet - Entre 20 et 30 min

1. Description du projet d'innovation ouverte
 - En tant qu'acheteur innovation, vous avez mené des projets d'innovation ouverte en lien avec des fournisseurs (clients) au cours de ces 2 dernières années. Pouvez-vous nous dire combien ?
 - Nous avons choisi d'analyser plus précisément les pratiques d'IO dans le projet xxx Impliquant un / plusieurs fournisseurs : principales caractéristiques de ce projet d'innovation ouverte ? votre fonction dans ce projet ?
2. Pratiques d'IO avec les partenaires au sein du projet
 - Dans le cadre de ce projet d'innovation ouverte, quels types d'acteurs internes et externes étaient impliqués avec vous ?

- Préciser le(s) type(s) de partenaire
 - Quelle était la nature des relations entre les partenaires ?
3. Analyse des pratiques d'IO (la qualité de la relation) avec le fournisseur/ partenaire d'innovation ouverte
- Pouvez-vous nous retracer les étapes principales de la relation avec ce partenaire ?
 - Comment qualifieriez-vous la nature de la relation avec votre fournisseur dans le cadre de ce projet d'innovation ?
 - Le type d'intégration : Comment avez-vous collaboré avec ce partenaire ? Quelle forme a pris cette collaboration ?
 - Le niveau de dépendance : Combien ce fournisseur/client représente-t-il dans le montant acheté sur le projet ?
 - Le degré de formalisation : La relation partenariale que vous évoquez est/était-elle d'ordre contractuel ?
 - Le degré de confiance : Qualifieriez-vous cette relation partenariale comme une relation de « confiance » ? Et si oui, à quel niveau ?
4. Résultat du projet d'innovation
- Les objectifs de ce projet ont-ils été atteints ? Quel a été le résultat de ce projet en termes d'innovation ?
 - Comment vous êtes-vous « distribué » ce résultat avec les acteurs impliqués dans le projet, en particulier avec votre fournisseur ?

Analyse des rôles d'intermédiaire - Entre 20 et 30 min

1. Comprendre le rôle joué par l'acheteur-innovation
- Pouvez-vous décrire le ou les rôles que vous avez joué(s) dans ce projet d'innovation ouverte ?
2. Qualification des rôles
- Utiliser le schéma de la typologie et les faire réagir :
 - Affiner la définition du rôle
 - Affiner le rôle sur les dimensions suivantes (managériales) : expertise technique, pilotage du processus projet, Recherche de partenaire et de sources d'innovation, Relation avec le partenaire, décision et arbitrage interne, prend le lead temporairement pour faire émerger une opportunité, facilitation comportementale
 - Représentez dans le schéma ci-dessous les rôles que vous avez occupés dans ce projet (cf typologie)
 - Voyez-vous un autre rôle non représenté ci-dessus ?
3. Analyse de l'évolution des rôles
- Avez-vous le sentiment que vos rôles varient selon le type de projet, sa temporalité, ses phases, le type des partenaires ?

- Considérez-vous que ce(s) rôle(s) a(ont) évolué depuis votre nomination au poste d'acheteur-innovation ? En quoi ?

Analyse des liens entre les rôles et les pratiques d'IO - *Entre 10 et 15 min*

- En quoi ces rôles ont-ils joué sur le projet d'innovation ouverte ? Pourriez-vous faire mieux ? Comment ?
- Avez-vous rencontré des difficultés dans l'exercice de ces rôles ?
- Comment qualifiez-vous le contexte organisationnel et stratégique du projet d'innovation ? favorable, défavorable ? En cohérence etc... Pourquoi ?

Conclusion - *Entre 5 et 10 min*

- Y a-t-il un ou des point(s) que nous n'avons pas abordés en entretien sur le(s)quel(s) vous souhaiteriez vous exprimer ?

Ce guide, conçu dans cette première version pour interroger les acheteurs innovation, a été adapté aux autres répondants, en particulier les clients internes et fournisseurs impliqués. En effet, comme précédemment énoncé, une des spécificités de cette recherche est d'étudier le rôle d'intermédiaire des deux côtés de la relation. Dans ce cas, les questions posées à l'interlocuteur concernent leur perception du rôle joué par l'acheteur-innovation dans le projet.

3.3. ANALYSE DES DONNEES

3.3.1. Méthode d'analyse de contenu

Comment lier les concepts et les données ? Tel est le défi auquel nous avons dû répondre. Selon Point (2018, p. 9), deux stratégies de passage entre données théoriques et données empiriques sont possibles. Une stratégie de codage « bottom up » ou inductive qui consiste à partir des données empiriques et progressivement arriver à la théorie » ou une stratégie de codage « top down » ou déductive qui part des concepts pour trouver l'ancrage empirique correspondant à la théorie (cf. Figure 11).

LE PASSAGE ENTRE LES MONDES THÉORIQUE ET EMPIRIQUE

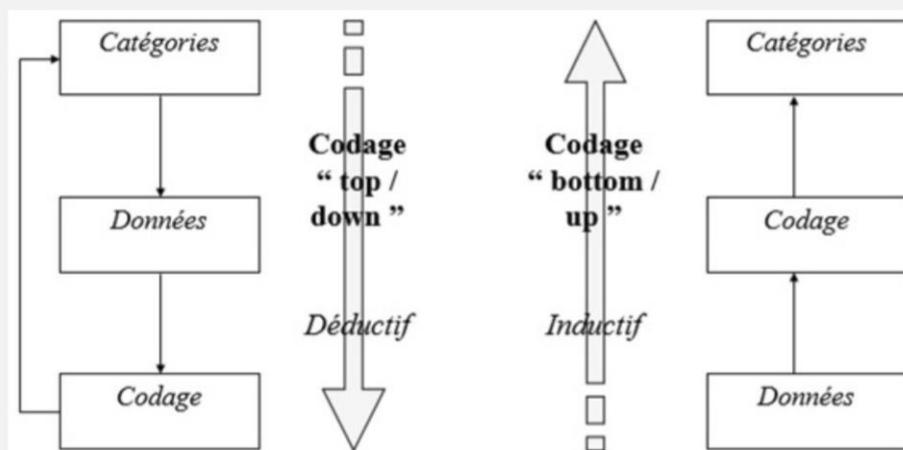


Figure 11 : les deux méthodes de codage entre les mondes théoriques et empirique selon Point (2018)

C'est cette seconde stratégie que nous avons privilégiée dans ce travail dans la mesure où notre cadre théorique nous a permis de disposer de catégories pré-définies quant aux pratiques d'innovation ouverte et aux différents rôles des acheteurs-innovation. En revanche, et conformément à notre visée de comprendre les liens entre ces rôles et les pratiques d'innovation ouverte, non stabilisée théoriquement, il était important pour nous d'exploiter le potentiel de découverte associés aux cas et donc de laisser toute leur place à des catégories émergentes.

Miles et Huberman (2003) propose de suivre un processus itératif et cyclique en trois étapes que sont (1) la condensation des données, (2) la présentation des données, et (3) la formulation et la vérification des conclusions. Selon notre stratégie de codage « déductif » s'appuyant sur des catégories pré-définies, la méthodologie suggère trois étapes. La première étape, intitulée préanalyse ou organisation des données, implique une segmentation et une décontextualisation. La seconde, considérée comme centrale et par ailleurs la plus longue, consiste à procéder aux opérations de codage, décompte ou énumération : c'est l'exploitation du matériau recueilli, dont le processus consiste à « découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche » (Thiétart, 2007, p. 455). La dernière étape consiste à interpréter les résultats, les synthétiser et en tirer des inférences (Wanlin, 2007). Le codage consiste donc en un processus de déstructuration puis de restructuration, à une décontextualisation puis une

recontextualisation (Tesch, 1990, 2013). L'exploitation des données collectées consiste à découper le texte en unités d'analyse ou unités de sens (mots ou segments), puis à procéder à l'étude qualitative de ces unités.

L'utilisation de logiciels peut paraître a priori peu adaptée au « travail de terrain qui réclame une attitude compréhensive envers des modes de raisonnement et des logiques sociales qui échappent de très loin au logicisme » (Lejeune, 2010, p. 15). Mais, dans une recherche qualitative, les données sont particulièrement abondantes et donc longues et délicates à traiter, « coder est une entreprise fatigante » (Huberman et Miles, 1991, p. 111). Dans ce travail, nous avons codé l'ensemble des données collectées par les interviews semi-directifs dans les projets d'innovation ouverte. Aussi, les logiciels peuvent apporter une aide non négligeable à l'organisation et au traitement des données, que les résultats recherchés soient qualitatifs, ou quantitatifs. Il existe différents types de logiciels de traitement des données (Krief et Zardet, 2013) selon les objectifs recherchés. Notre recherche dont l'objectif est de « montrer et analyser la donnée » indique le recours à des outils dits « réflexifs » (Lejeune, 2010). En effet, les outils réflexifs consistent à annoter le texte (codage) pour les associer à des catégories d'analyse prédéfinies tout en permettant l'émergence de catégories nouvelles. Les dictionnaires et registres permettent donc de coder le texte à partir de mots-clés prédéfinis ou construits au cours du processus pour faire émerger des catégories d'analyse. L'un des logiciels les plus recommandés et utilisés pour ce type d'utilisation est Nvivo. C'est pourquoi, nous l'avons choisi.

3.3.2. Logiciel de traitement et d'analyse NVivo

L'objectif principal de Nvivo est d'aider à gérer, mettre en forme et donner un sens aux données qualitatives. Il est conçu selon une approche très manuelle, celle de « l'analyse papier-crayon » (Descheneaux et Bourdon, 2005). Il s'agit de ranger des données brutes dans des catégories données a priori ou constituées au fur et à mesure, selon le principe des outils dictionnaires-registres. Ce logiciel facilite le codage et permet de construire un dictionnaire de thèmes (de la Rupelle et Mouricou, 2009). Ce codage est réalisé à partir des fonctions « nodes » (noeuds) : rattachement des données sélectionnées (phrases et/ou paragraphes) à des mots-clés nommés « noeuds » dans la terminologie du logiciel, constituant des codes. Sur la base des données codées, l'objectif est ensuite d'affiner son analyse et regrouper les données dans un « modèle » permettant de mettre en évidence des relations entre elles (de la Rupelle et Mouricou, 2009)

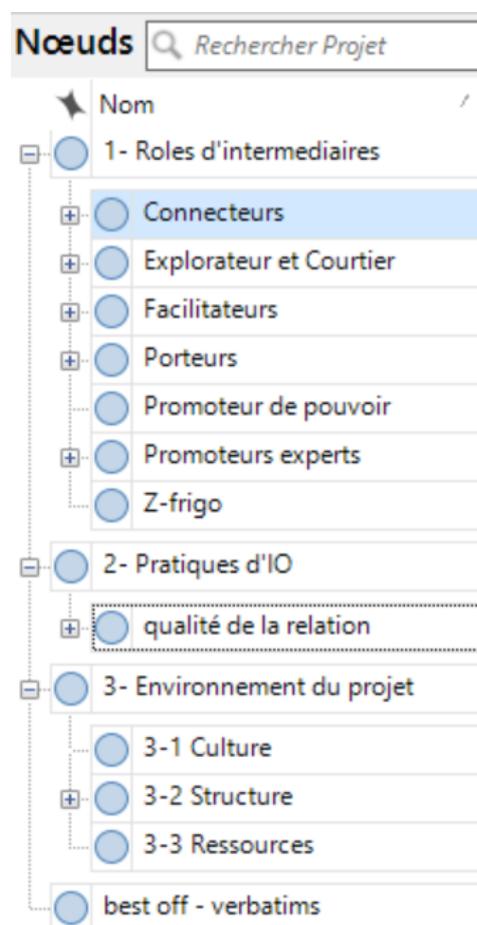
sous forme de représentations. Ainsi, après la segmentation des données par le biais de leur catégorisation, celles-ci sont reconstruites dans l'objectif de leur donner du sens (Averseng, 2011).

3.3.3. Procédure de codage et d'analyse

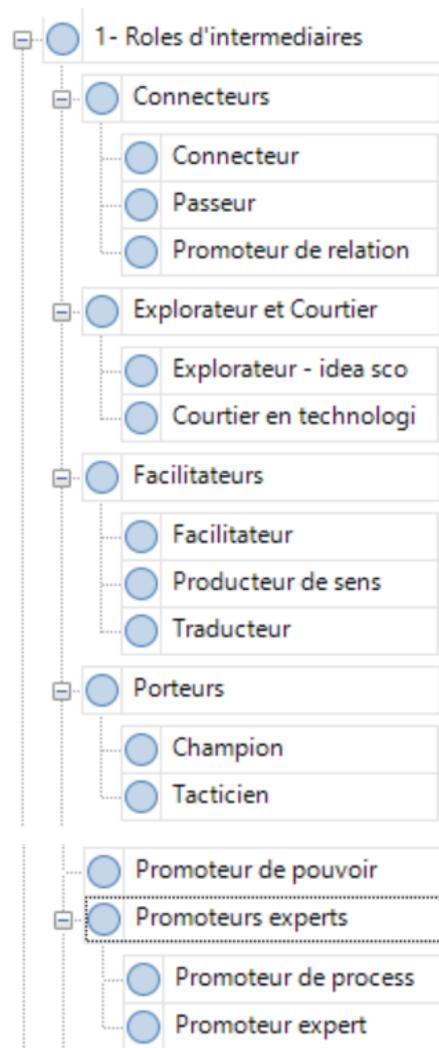
Conformément à la méthodologie retenue, nous avons réalisé la procédure de codage sous le logiciel NVivo. Nous avons ainsi procédé à la création des catégories pré-définies issues de notre modèle conceptuel, sous forme de « nœuds ». Un nœud indéfini « Z-frigo » a été prévu pour intégrer les catégories émergentes éventuelles. Nous avons ainsi 3 groupes de codes :

1. Les rôles d'intermédiaires, suivant une arborescence organisée selon les dimensions de la typologie,
2. Les pratiques d'innovation ouverte, au nombre de 4 selon notre modèle conceptuel
3. Enfin des codes permettant d'isoler les éléments « modérateurs » éventuels liés à l'environnement.

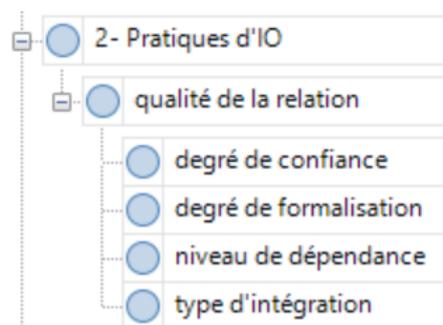
Les différentes catégories organisées sous forme d'arborescence sont restituées ci-dessous.



Détail des sous nœuds « 1-Roles d'intermédiaires » :



Détail des sous-nœuds sur les pratiques d'innovation ouverte :



Le codage a été effectué pour les données primaires issues des interviews dans les projets, retranscrites puis intégrées dans le logiciel Nvivo.

Notre travail de codage a été accompagné de la production de « mémos » au fur et à mesure du codage. Comparable à un véritable « journal de bord », le mémo est « un mini rapport ou une mini analyse fondée sur une critique, une interprétation du chercheur à propos de ce qui émerge de ses données et qui amène à une théorisation » (Saldaña, 2014). La production de mémos est liée à la nature même de la recherche qualitative, dans la mesure où ce travail nécessite une véritable réflexion et interprétation sur les données. Glaser (1978, 2014) insiste sur le fait de considérer le mémo comme une priorité pour assurer la rétention de ses idées, réflexions et interprétations. L'utilisation de ces mémos a ainsi permis d'améliorer la réflexivité tout au long du travail de codage puis d'analyse des données.

En vue de saisir l'influence du rôle d'intermédiaire sur les pratiques d'innovation ouverte, une analyse inter-cas a été réalisée. Selon notre design de recherche, plusieurs cas permettent d'améliorer la validité externe de notre recherche ; en effet, d'après Drucker-Godard et al. (2014, p.328), l'étude de plusieurs cas est recommandée pour généraliser des résultats issus d'études de cas « que l'on pourrait considérer comme des situations idiosyncratiques ».

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Notre design de recherche est construit pour répondre à notre question de recherche fondée sur le « comment » : « comment les rôles des acheteurs innovation en tant qu'intermédiaires sont susceptibles de favoriser les pratiques d'innovation ouverte » ?

Nous avons donc choisi un design de recherche qui s'appuie sur une **méthode empirique qualitative**, basée sur la méthode de Miles et Huberman (2003). Nous avons fait le choix de baser notre méthode sur une **étude de cas multiples enchâssés** (Yin, 2009) : le but est de « confronter » la théorie au monde empirique à travers l'utilisation d'une variété de sources de données et observer le phénomène dans son contexte naturel. Nous nous centrons pour cela sur deux contextes différents incarnés par **deux entreprises, nommées SERVANE et VALERIO**, que nous connaissons bien pour les avoir suivies au cours de ces quatre dernières années dans le cadre du programme PEAK. Dans chacune de ces entreprises, nous avons conduit nos observations empiriques et analyses à l'échelle du projet, à raison de **2 projets d'innovation ouverte dans chaque entreprise étudiée, soit 4 projets au total.**

Notre recherche repose sur **deux grandes sources de données** :

- d'une part, une grande série de données de contextualisation, issues de notre immersion préalable dans les 2 entreprises sélectionnées,
- et d'autre part, les données primaires collectées dans les quatre projets d'IO.

Notre méthode de recueil de données primaires dans les projets s'appuie sur des entretiens semi-directifs auprès des membres internes et externes à chaque projet d'innovation ouverte. Pour garantir une analyse rigoureuse des résultats, les données ont été retranscrites puis codées avec le logiciel Nvivo, codage déductif fondé sur les catégories pré-définies par notre cadre conceptuel tout en exploitant le potentiel de découverte associé au cas via des catégories émergentes. Puis une analyse inter-cas a été menée en vue de saisir l'influence du rôle d'intermédiaire sur les pratiques d'innovation ouverte.

CHAPITRE 4. CONTEXTUALISATION DES ENTREPRISES ET PROJETS ETUDIÉS

Ce chapitre consiste à fournir une présentation dense des deux entreprises et des quatre projets d'innovation ouverte sélectionnés afin de comprendre les contextes organisationnels étudiés.

Cette contextualisation est faite en deux étapes :

- D'une part, la contextualisation de chacune des deux entreprises étudiées, successivement SERVANE puis VALERIO, suivie d'une analyse comparative de ces deux contextes de cas. Ces éléments de contexte s'appuient en grande partie sur les données de contextualisation collectées dans la phase préparatoire 2018-2020
- D'autre part, la contextualisation de chacun des 4 projets : successivement, les deux projets au sein de l'entreprise SERVANE, nommés S1-Servane 1 et S2- Servane 2, puis les deux projets au sein de l'entreprise VALERIO, nommés V1- Valerio 1 et V2-Valerio 2. Une analyse comparative des 4 projets est également conduite.

Cette étape de contextualisation s'avère essentielle pour restituer ensuite les rôles d'intermédiaires des acheteurs-innovation, et l'influence de ces derniers sur les pratiques d'IO, dans le chapitre suivant.

4.1. CONTEXTUALISATION DES CAS ETUDIÉS

Chacune des deux entreprises, SERVANE et VALERIO, est décrite selon un ensemble de caractéristiques organisationnelles (entendues ici au sens large), avant de fournir une présentation détaillée des projets d'innovation étudiés en leur sein. Cette contextualisation des deux cas repose sur l'exploitation d'entretiens que nous avons pu mener lors de notre phase préalable d'immersion au sein des deux entreprises dans le cadre du programme PEAK ainsi que la collecte de données secondaires réalisées avant et pendant ce travail de thèse. Un récapitulatif des données mobilisées est présenté dans le tableau ci-dessous.

| | SERVANE | | VALERIO | |
|--|------------|---|------------|---|
| entretiens diagnostic | date | fonction interlocuteur | date | fonction interlocuteur |
| S1 2018 | 12-mars-18 | Group Purchasing Director | 30-mars-18 | SVP Product and Sales Support / Brand |
| interview semi-directif enregistré (1 heure environ) | 12-mars-18 | Innovation director | 22-mai-18 | SVP Product & Vehicle Sales / Brand |
| | 12-mars-18 | chargée de projet innovation | 04-juin-18 | SVP brand marketing manager |
| | 12-mars-18 | Supplier Quality Assurance Engineer | 11-juin-18 | SVP Special Products development |
| | 12-mars-18 | Innovation Technology Director | 15-mai-18 | VP Advanced Engineering |
| | 22-mars-18 | directeur Technique de l'activité H&B | 31-mai-18 | Engineering - Advanced Engineering |
| | 26-mars-18 | innovation Manager | 30-mars-18 | VP Uptime & Adaptation Purchasing |
| | 19-avr-18 | Business developer - Chef de projet | 02-mai-18 | Innovative Purchasing |
| | 20-avr-18 | directeur de l'activité CS | 03-mai-18 | SVP Product Purchasing |
| | 06-juin-18 | responsable de l'activité SW | 03-mai-18 | SVP Innovative Purchasing |
| | 06-juin-18 | chef de projet activité SW | 16-mai-18 | VP Research & Technology Office |
| entretiens suivi | | | | |
| 2019-2020 | 04-avr-19 | acheteur-innovation | 25-mars-19 | acheteur-innovation + VP Purchasing |
| dialogue libre enregistré (1 à 2 heures) | 18-juin-19 | acheteur-innovation + directeur achats | 06-mai-19 | acheteur-innovation |
| | 12-nov-19 | acheteur-innovation | 14-juin-19 | acheteur-innovation |
| | 05-mai-20 | acheteur-innovation | 24-sept-19 | acheteur-innovation + VP Purchasing |
| | 18-sept-20 | acheteur-innovation | 07-janv-19 | acheteur-innovation + VP Purchasing |
| | 26-oct-20 | acheteur-innovation | 06-mai-20 | acheteur-innovation |
| | 20-janv-20 | acheteur-innovation | 01-oct-20 | acheteur-innovation |
| | | | 19-nov-20 | acheteur-innovation |
| témoignages en comité restreint confidentiel (COPILS) | | | | |
| 2019-2020 | 25-janv-19 | acheteur-innovation | 25-janv-19 | acheteur-innovation + VP Purchasing |
| présentation témoignag enregistré (30 mn environ) | 25-juin-19 | acheteur-innovation | 25-juin-19 | acheteur-innovation + VP Purchasing |
| | 11-déc-19 | acheteur-innovation | 11-déc-19 | acheteur-innovation |
| | 17-janv-20 | acheteur-innovation + directeur achats | 17-janv-20 | acheteur-innovation + VP Purchasing |
| | 19-juin-20 | acheteur-innovation | 19-juin-20 | acheteur-innovation + VP Purchasing |
| | 25-janv-21 | acheteur-innovation + directeur achats | 25-janv-21 | acheteur-innovation |
| documents internes | | | | |
| | 01-juin-18 | diagnostic problématiques achats et inn | 01-juin-19 | definition de poste acheteur innovation |
| | 01-janv-20 | diagnostic de maturité achats IO | 01-janv-20 | outil de diagnostic maturité achats IO |
| | 01-févr-21 | purchasing innovation support | | |

Tableau 15 : synthèse des données mobilisées pour la contextualisation

4.1.1. SERVANE

Caractérisation de l'entreprise

L'entreprise SERVANE est un groupe industriel français fondé en 1969, parmi les leaders mondiaux de son domaine. Elle intervient dans la motorisation et l'automatisation des ouvertures de l'habitat et du bâtiment. La stratégie de SERVANE est déclinée par applications et par zones géographiques pour répondre à la contrainte d'adaptation à la structure des marchés locaux en les faisant bénéficier d'effets de volumes globaux, en particulier en matière de développement produits, d'industrialisation et d'achats.

« Le groupe SERVANE à travers chacune de ses filiales et de ses marques, s'engage à rendre ses innovations accessibles au plus grand nombre »

Véritable acteur de proximité présent sur cinq continents, SERVANE adapte ses offres aux attentes et aux spécificités de chacun de ses marchés.

SERVANE a l'ambition de contribuer au développement de ses clients et de ses partenaires, en recherchant en permanence l'excellence de ses produits et services » (présentation institutionnelle du groupe – 2018)

Mise en place de l'Innovation Ouverte

A date (2022), l'entreprise SERVANE est déjà engagée dans une stratégie d'innovation ouverte depuis 5 ans, celle-ci ayant alloué des ressources financières, organisationnelles et managériales pour sa mise en œuvre, avec des succès variables.

Une volonté affirmée d'intensifier sa stratégie d'innovation :

En 2017, l'entreprise SERVANE s'organise pour intensifier sa stratégie d'innovation, socle nécessaire au développement de l'innovation dite ouverte. Le directeur innovation nommé en 2018, considère au sujet de la stratégie innovation : *« nous sommes d'accord sur l'objectif d'innovation maximum, mais l'intensité reste encore insuffisante au regard du but »*. Il témoigne : *« L'exploitation est poussée par le passé, l'exploration tirée par le futur. Notre objectif est d'accompagner les équipes pour se réinventer, et mettre en place de nouvelles pratiques : 1. aider les équipes à travailler la vision avec un prisme ambitieux, 2. intégrer la culture du risque, développer de nouvelles attitudes, et 3. apprendre à faire de la prospective et se centrer sur le consommateur final »*.

A cette période de son développement, l'entreprise considère pouvoir s'appuyer sur quelques points forts :

- Sa forte ambition « SERVANE veut passer de « moteur provideur » à un « acteur global de la maison », selon un directeur d'activité (2018)
- Sa grande détermination « *SERVANE est un bulldozer qui ne s'arrête jamais* » (PG, directeur innovation technologique, 2018)
- SERVANE est perçu comme un acteur innovant sur son marché : *« nous sommes vus comme des kings par les acteurs historiques »*, même si comme en témoigne le VP innovation en 2018 *« nous sommes vus comme innovant de l'extérieur mais de l'intérieur c'est un peu dur »*.

L'entreprise est cependant traversée par un paradoxe : « *la croissance annuelle de 10% atténue le sentiment d'urgence à se réinventer* ». Le VP achats souligne par ailleurs que l'innovation est vécue comme *bottom up* et non *top down* (2018).

L'entreprise fait face à deux freins principaux face à cette forte ambition d'innovation, comme le souligne le VP innovation à cette époque :

- La contrainte court terme des équipes limite le temps pour se projeter et innover. Pour y palier le directeur de la Recherche (Centre d'Expertise et de Technologie) envisage de « *sanctuariser des ressources dédiées à l'innovation* » dans son service.
- Le VP innovation considère qu'il y a encore une trop faible alimentation par les marchés / clients : « *les commerciaux ne se projettent pas, ils sont trop peu alimentés par les usages* » (2018). Ainsi est mis en place un réseau prospective en interne ayant pour mission d'identifier les mégatrends sur un horizon long terme.

Une volonté affirmée de s'engager dans l'innovation ouverte :

Dans sa volonté de développer l'innovation, le VP innovation affiche dès 2018 la nécessité de s'ouvrir à l'extérieur pour décupler les capacités d'innovation. Il déclare ainsi qu'« *il y a plus d'intelligence à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise ; si on doit se réinventer, cela viendra de l'extérieur. On en est loin en termes de culture, ça vient peu à peu* ». L'innovation ouverte est vue comme une opportunité pour accélérer les ruptures technologiques, réduire le « *time to market* » de façon significative, et accéder aux marchés nouveaux. Ainsi, des initiatives sont mises en place pour travailler avec des startups innovantes comme en témoigne le directeur technique de l'une des divisions du groupe. D'autres services de R&D se mobilisent pour développer des réseaux de partenaires : laboratoires, industriels, bureaux d'études, agences de design, startup, ou encore participer à des forums innovation en partenariat avec d'autres laboratoires ou universités. Certaines expériences sont couronnées de succès, comme le souligne un chef de projet business développer à propos d'un projet d'innovation où « *la contribution externe de prestataires (BE, agence design) a clairement fait la différence* » (mars 2018). Le directeur d'une division souligne de son côté être systématiquement tourné sur l'extérieur, et en veut pour preuve l'achat récent de deux startups.

Le VP innovation considère que toute l'organisation est consciente du besoin de s'ouvrir pour innover mais il observe néanmoins une insuffisance de captation et d'absorption de connaissances externes. En effet l'entreprise reste prisonnière de sa culture historique à « faire

soi-même », syndrome bien connu du NIH (ie. *Not Invented Here*) qui consiste à considérer que seules les bonnes idées viennent de l'interne, ce qui est contraire à l'esprit d'innovation ouverte. Le second défi est lié aux fournisseurs, qui ont, pour les plus jeunes du mal à passer à l'échelle, « le *scale up* », et pour les plus gros fournisseurs historiques un manque de place laissée à l'innovation.

Mise en place de la fonction Achats-Innovation

Le nouveau poste d'acheteur-innovation mis en place en 2017 témoigne de la volonté d'aller plus fort et plus loin, sans toutefois, formuler une vision et des directives claires quant à sa contribution à cette stratégie d'innovation ouverte.

Une légitimité des achats dans sa contribution à l'innovation ouverte mais qui nécessite une adaptation sur les phases amont :

Le VP achats interrogé en 2018 défend que la place des achats est légitime dans sa contribution à l'innovation ouverte. En effet, les acheteurs apportent une « *vue complète sur le marché en screenant des centaines de fournisseurs* » comme en atteste le directeur innovation. Ce constat est le résultat de plusieurs années de montée en puissance de la fonction avec pour ambition de « *faire des achats des acteurs à part entière de l'innovation* », comme le souligne le directeur innovation. Ce dernier poursuit en soutenant que ce constat est partagé par les clients internes : « *le support des achats est le bienvenu pour screener les marchés, les tendances et apporter davantage de support au panel fournisseurs* ». Ce constat est le fruit de l'investissement reconnu des achats, et en particulier des acheteurs projets, créés quelques années plus tôt, dans les projets de développement de nouveaux produits au sein des différents business du groupe.

Cependant au-delà de leur légitimité perçue, les acheteurs font face à différents freins quant à leur contribution à l'innovation ouverte :

- Les achats sont souvent vus comme une entrave par certains clients internes selon le VP achats, précisant que les donneurs d'ordre n'ont pas le réflexe de solliciter les acheteurs sur certains projets, « *la sélection fournisseur est la chasse gardée par les ingénieurs* » (2018).
- Il s'avère nécessaire d'améliorer le rôle des achats en phases amont, et selon le type de projet. Le VP innovation précise qu'il souhaite définir les rôles des achats à chaque phase

du processus d'innovation et en particulier dans les phases amont du processus d'innovation alors que les cahiers des charges sont encore inexistant.

- les acheteurs sont freinés dans leur capacité à capter davantage la valeur d'innovation chez les fournisseurs : en cause, un déficit de cadre de coopération avec les fournisseurs de toutes natures. « *Nous avons besoin d'outil pour évaluer et sélectionner les partenaires de façon simple et efficace. Nous manquons également d'outils contractuels pour travailler sur des modalités plus légères* » (avril 2018), en témoigne un business développer, chef de projet innovation.
- Un dernier frein évoqué met en cause les principes budgétaires internes. En effet, l'implication des ressources achats dans les projets sous-entend l'allocation d'un budget. Ce point se révèle être un frein à l'implication des acheteurs dans les projets d'innovation ouverte, comme le précise le VP achats du groupe.

Les interviewés soulignent l'importance des profils comportementaux des acheteurs, par de « *bonnes relations interpersonnelles* » (directeur du centre d'expertise et technologie, mars 2018). Pour illustration, ce dernier témoigne de la bonne performance d'un binôme achat-technicien : « *la personne achat en phase amont doit être la plus ouverte possible. La confiance prime, tout passe par les hommes, l'envie de travailler ensemble* » (2018).

Création du poste d'acheteur innovation en 2017.

C'est dans ce contexte qu'est créé le poste d'acheteur-innovation en 2017, sur recommandation du directeur achats. Ce poste vient compléter une organisation achats dans laquelle se trouvent : 80 acheteurs série, 45 acheteurs projets, 12 acheteurs catégorie, et 5 membres support pour l'amélioration continue. Ainsi, ce poste est positionné en ligne hiérarchique directe du directeur achats.

Après une première nomination de quelques mois, le poste est attribué à une acheteuse expérimentée de l'entreprise, dotée d'une expérience antérieure en management de la qualité fournisseur, au nom de Leslie D. dans notre recherche.

Environnement et ressources associées à la fonction achats-innovation

La nomination de l'acheteur-innovation est concomitante avec la ré-organisation de l'activité d'innovation dans l'organisation. « *Un nouveau process groupe très attendu !* », souligne le directeur innovation (mars 2018).

Ce nouveau « process » permet quelques avancées significatives :

- L'établissement d'un langage commun au sein de l'organisation. Ce process est une « bouffée d'oxygène » selon le directeur innovation.
- L'accélération des remontées du marché et de la capacité à trouver des opportunités commerciales. Un manager innovation en business unit témoigne : « *Nous comptons beaucoup sur le nouveau process mis en place pour être mieux alimenté par les remontées marchés et trouver un meilleur écho à nos propositions en aval.* » (mars 2018)
- La transversalité en interne : le responsable d'un segment d'activité déclare ainsi pouvoir s'appuyer sur les équipes du centre d'expertise et d'innovation pour le screening amont des fournisseurs.

Ce process d'ouverture de l'innovation doit donc en faciliter l'émergence sans toutefois contraindre la liberté d'action dont les acteurs / ingénieurs doivent bénéficier pour y parvenir. « *Théoriser le moins possible et sentir les choses* », comme l'exprime SD le directeur innovation (2018). Ce dernier précise : " *On ne veut pas un process figé : ce process donne une grande place à la liberté d'action, il est davantage focalisé sur l'attitude des équipes que dans le formalisme du process. Ainsi, il laisse libre cours à la génération spontanée de projet, et les compétences viennent naturellement autour des initiatives.*" Un responsable innovation témoigne de succès sur l'un de ses récents projets doté « *d'une équipe multidisciplinaire, avec beaucoup de bienveillance, d'envie, d'adhésion et le droit à l'erreur* ».

La mise en place du nouveau process innovation dans lequel l'acheteur innovation s'inscrit rencontre néanmoins des difficultés, notamment liées au pilotage des activités opérationnelles. « *C'est important mais ce n'est pas urgent ! Certaines activités sont pilotées de façon autonome, il manque une surcouche stratégique pour orienter les choses* », précise M-A M, chargée de projet innovation (2018).

Le support des achats dans ce process reste encore à définir : le rôle des achats, attendu, et à inventer. Le directeur innovation le formule ainsi :

« *On a l'acheteur en mode projet, il nous faut inventer l'acheteur en mode innovation, qui doit bien comprendre en quelle phase de développement est le projet, et s'adapter. On attend que les achats que l'on a en face sachent que le sujet n'est pas d'aller optimiser le coût, et se mettent en mode solution pour aller creuser les points durs du cahier des charges et de la techno, comprendre le besoin pour aller chercher le/les meilleur(s) fournisseur(s), et conseiller sur ce qu'on fait en interne ou en externe* » (mars 2018).

Ainsi, le directeur innovation souligne que l'entreprise fait un travail théorique d'organisation en utilisant les projets en cours pour bien caler les rôles des uns et des autres, en particulier celui des acheteurs impliqués dans l'innovation.

La feuille de route de l'acheteur innovation, pourrait se comprendre en partant du constat fait par le directeur achats au sujet du processus innovation global ainsi élaboré : « *le processus innovation est déjà fortement utilisé ; il commence à intégrer les achats mais ce n'est pas si simple que ça* » (mars 2018). Sa mission doit être de proposer une feuille de route pour accélérer l'implication effective des achats dans l'innovation ouverte de l'organisation, sans toutefois avoir une bonne compréhension du phénomène pour le faire.

Synthèse de la Maturité achats innovation de l'entreprise

Au cours de cette période, nous avons pu établir, en 2020, un pré-diagnostic de la maturité de l'organisation sur les « Achats & Open Innovation » dans le cadre du programme PEAK. La méthodologie de diagnostic s'appuie sur un outil d'auto-évaluation de la maturité Achats en innovation ouverte présenté en encadré ci-dessous.

Outil d'auto-évaluation de la maturité Achats & Open Innovation (PEAK, 2020).

Les travaux engagés dans le cadre du projet PEAK ont permis d'aboutir à la construction d'un outil de maturité Achats & Open Innovation. Ce modèle se positionne au carrefour des contributions académiques et des pratiques professionnelles concernant la fonction émergente des Acheteurs Innovation, leurs activités spécifiques et leur intégration au sein de leur entreprise.

La méthodologie de construction a permis d'aboutir à trois dimensions :

1. La culture, un facteur aussi déterminant qu'invisible ; la culture constitue le système à la fois le plus prégnant et le plus invisible influençant le comportement des acteurs (Weber, M., 1905).
2. Les structures, la boîte noire de l'organisation ; par structures, nous entendons plusieurs éléments complémentaires : les modèles organisationnels (Wheelwright & Clark ; 1992), les processus de pilotage de l'innovation (Christensen & Overdorf ;

2000), et les outils d'aide à la décision d'innovation et les métriques d'évaluation associées (Christensen, Kaufman & Shih ; 2008)

3. Les ressources, la dimension sous-estimée de l'innovation ; Christensen & Overdorf (2000) précisent que le chemin pour adapter l'entreprise aux nouveaux enjeux de l'innovation - disruptive en particulier -, passe en priorité par les ressources. Les ressources seraient seules en mesure de modifier les processus et les valeurs, et au-delà de contribuer à construire une nouvelle culture de l'innovation.

Ces dimensions sont confrontées aux observations empiriques recueillies au sein des entreprises. Ainsi, l'outil est opérationnalisé sous forme de pratiques observables articulées autour des trois dimensions Culture / Structure / Ressources.

Pour chaque dimension, une série de questions est formulée, avec une échelle de réponse sur 4 niveaux :

- Niveau 1 : en dessous du marché
- Niveau 2 : comme les autres entreprises de son secteur de marché
- Niveau 3 : au-dessus de la moyenne des autres entreprises de son secteur de marché
- Niveau 4 : référence sur son secteur

Le questionnaire est administré au sein des organisations en auto-évaluation. Les répondants, au nombre de 10 à 15 par entreprise, ont été sélectionnés par l'acheteur innovation auprès de différents contributeurs aux projets d'IO.

Le pré-diagnostic, synthétisé en figure 12 et dont le détail est consigné en annexe 4, rend compte des éléments suivants :

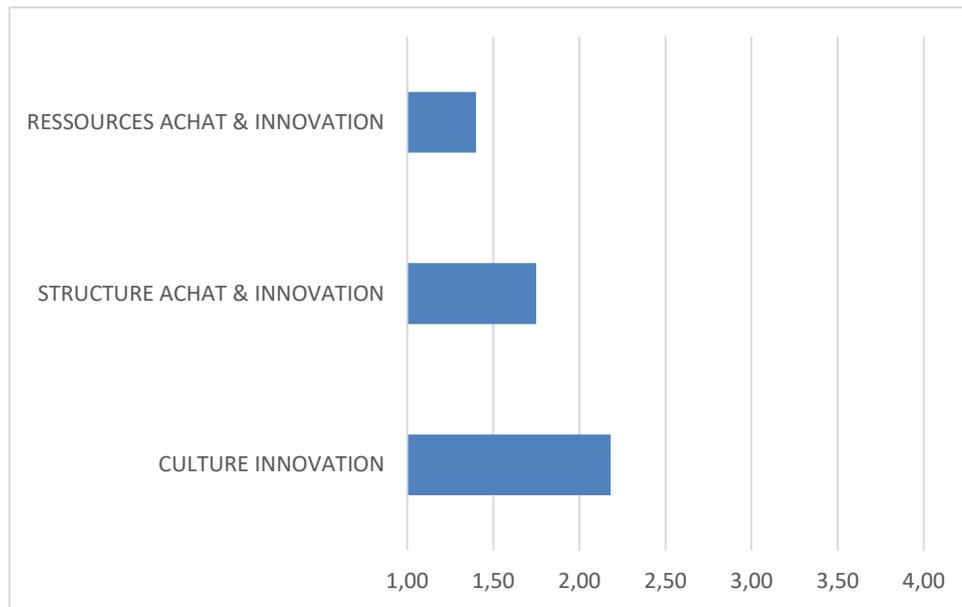


Figure 12 : Auto-évaluation de la maturité achats en innovation ouverte - SERVANE

La restitution de la mesure de la maturité achats-innovation, enrichie des données collectées lors des entretiens diagnostic, permet de partager avec SERVANE la synthèse suivante (2020) :

- Culture innovation : Un actionnaire impliqué ayant clairement formulé une stratégie d'innovation disruptive : au-delà des nouveaux espaces édifiés dans ce but, les capacités d'investissements financiers sont très importantes au niveau de l'entreprise (plusieurs centaines de millions d'euros). Une mobilisation des ressources internes : de manière ouverte, de nombreuses personnes de toutes fonctions se sont mobilisées autour d'idées nouvelles appuyées sur des analyses préalables de mégatrends, débouchant sur des projets en cours de développement avec des succès variables comme c'est le cas dans ce domaine.
- Structures : des ressources identifiées en charge de soutenir le développement des innovations disruptives : un directeur de l'innovation recruté à l'extérieur de l'entreprise issu du monde des start-ups est en charge de faire émerger, stimuler et accompagner les idées de nouveaux services de manière transversale. Des modalités de soutien diversifiées : l'entreprise laisse ouverte les modes de soutien à l'innovation, en allant des projets de développement internes à la prise de participation dans des sociétés start-ups ou non, en passant par les spinouts et les développements fournisseurs.
- Ressources : Un soutien des fonctions support : pour preuve, en 2017, la Direction Achats a mis en place le poste d'Acheteur-Innovation en charge de soutenir les projets selon des modalités à déterminer au cas par cas et selon leur besoins propres (sourcing fournisseurs, expertise technique, méthodologies...).

En synthèse, l'entreprise SERVANE dispose d'atouts certains pour poursuivre son engagement dans l'innovation ouverte, capitalisant sur une culture d'entreprise a priori favorable et quelques initiatives organisationnelles allant dans ce sens. La nomination d'un acheteur innovation en 2017, en charge de proposer une feuille de route pour accélérer l'implication effective des achats dans l'innovation ouverte de l'organisation, en fournit une preuve. Cependant ce dernier fait face à de nombreux freins et questionnements à la mise en place de cette nouvelle fonction.

4.1.2. VALERIO

Caractérisation de l'entreprise

L'entreprise VALERIO est un acteur majeur de construction de véhicules mobiles à l'échelle internationale. Fondé en 1927, le groupe VALERIO est devenu l'un des principaux fabricants mondiaux de véhicules utilitaires / industriels. Il compte des sites de production dans 18 pays et une présence dans 19 marchés mondiaux. Aujourd'hui, le groupe exploite un portefeuille de onze marques. La filiale française est rattachée à un groupe international basé en Europe.

Mise en place de l'Innovation Ouverte

VALERIO, grande entreprise mondiale, est confrontée à l'impératif d'innover pour répondre à l'évolution de ses marchés de la mobilité. En effet, les innovations dans le domaine du transport comme la conduite autonome, l'électromobilité et les véhicules connectés, répondent au développement et à la prospérité de villes plus silencieuses, plus propres et plus sûres.

Une volonté stratégique d'insuffler une nouvelle culture d'innovation qui peine encore à s'imposer dans la pratique.

D'un côté, l'entreprise montre qu'elle a pleinement pris conscience de cet enjeu d'un point de vue stratégique. Elle décline cette mutation en modifiant sa stratégie d'entreprise : changement de mission, importation d'un nouveau top management, création d'un pôle d'innovation, multiplication des espaces d'innovation ouverte.

« Notre mission : contribuer à un monde prospère par des solutions de transport et d'infrastructure. Notre vision : être le fournisseur de solutions de transport et d'infrastructures le plus recherché et le plus prospère au monde. » - rapport annuel 2019

Dans ce sens, le directeur du département marketing-ventes d'une gamme de produits, « SVP product and sales support » (SVP : « Senior Vice President ») souligne une forte accélération des dépenses R&D sur les dernières années, atteignant 2,1% du chiffre d'affaires en 2018.

Cependant, malgré ces changements rapides, l'inertie de l'exploitation semble dominer : la déclinaison de priorités stratégiques en termes d'innovation se heurte à quelques freins majeurs à l'échelle opérationnelle :

- La difficulté à travailler sur des projets ou des solutions à petite échelle. En effet, tous les process sont dédiés à la mise à l'échelle pour les grandes séries.
- La culture d'entreprise qui est majoritairement dominée par une extrême maîtrise des risques. Ainsi le Directeur marketing-ventes d'une ligne de produit (ie. SVP product and sales support) le qualifie de « **VALERIO has a risk averse culture** : *we are careful with what we put on the road* ». Ce dernier précise que les évolutions sur les produits sont davantage tirées par la réglementation que par les attentes des clients. « *On développe des systèmes sophistiqués pour gérer la tenue de route des véhicules dans les virages, et le client nous dit que le plus grand nombre d'accidents sont les chauffeurs qui tombent de leur cabine* » (mai 2018).
- La rareté des ressources dédiées à l'exploration au regard des enjeux de l'exploration.

VALERIO subit par ailleurs les règles de son marché qui vont à l'encontre de la nécessité d'innovation. En effet comme le souligne le SVP product and sales support : « *Personne ne paie pour le transport ! Nous sommes dans un métier avec des marges très basses (voir négatives). Les clients n'attendent pas les innovations : ils attendent des véhicules fiables et économiques.* » (mars 2018). Il souligne également que la plupart des innovations répondent à des enjeux sécuritaires, qui ne sont pas nécessairement au cœur des attentes des clients.

Ainsi, on constate que malgré la volonté stratégique et la puissance des moyens de VALERIO en tant que grande entreprise mondiale, l'entreprise fait face à une forte inertie dans l'évolution des pratiques d'innovation.

De timides initiatives d'innovation ouverte dans une culture d'innovation interne très ancrée.

L'ensemble des personnes interviewées dans le cadre du programme PEAK constatent unanimement la prédominance d'une culture « interne » de l'innovation. L'organisation est fortement dominée par une tradition de « développement par l'interne », caractéristique du syndrome NIH. En effet, VALERIO se reconnaît dans une organisation d'ingénieurs « *payés pour trouver les solutions par eux-mêmes* » comme le souligne un responsable R&D. Ainsi le SVP Product and Sales support dépeint son organisation comme un département reconnu pour sa capacité d'innovation mais « *trop interne dans l'innovation* ». Il précise :

« Faire des partenariats ? Pas naturel, on veut faire tout seul ! C'est un choix difficile quand on a toujours fait « in house ». Nos ingénieurs ont du mal à « lâcher prise » avec les ressources externes » (mars 2018)

Un autre frein est évoqué face à l'innovation ouverte. La gouvernance de la propriété intellectuelle est prioritairement conservée en interne. Ceci fait écho à la culture d'innovation en interne, dans un esprit de maîtrise interne et non de collaboration externe. Cette inflexion naturelle à conserver la propriété intellectuelle des innovations est évoquée par un responsable de marque comme un frein majeur pour les parties prenantes externes à s'engager dans un projet conjoint avec VALERIO.

Ainsi les fonctions prescriptrices, en particulier techniques, privilégient la « closed innovation » à « l'open innovation », sans distinction des situations et des défis technologiques ou marchés à relever. « *La pensée dominante est la push innovation* » (de l'intérieur vers l'extérieur) comme le souligne un responsable R&D.

Cependant, émerge une prise de conscience de l'organisation, certes récente, de la nécessité de s'ouvrir à l'extérieur pour capter davantage les innovations et accélérer la dynamique d'innovation de l'organisation. Ainsi, plusieurs initiatives et espaces d'innovation ouverte sont observés. Parmi celles-ci, la plus représentative est la création d'un espace de co-innovation intégrant des ressources externes, sur le site du siège social du groupe, en 2020. Dans le même esprit, l'organisation accélère les dialogues innovation avec les fournisseurs, au travers de rendez-vous bi-annuels avec les fournisseurs clés impliquant les décideurs en R&D et business. Ainsi une acheteuse témoigne : « *avec les « sales » (ventes), on pousse des idées qui viennent*

des fournisseurs » (mai 2019). La généralisation de cette pratique est vue aussi comme une sensibilisation au besoin de changement vers l'innovation plus ouverte.

Mise en place de la fonction achats-innovation

La mutation progressive de l'entreprise face à l'impératif d'innover et de s'ouvrir, s'accompagne d'un fait majeur en 2015 : la Direction Achats se trouve en même temps investie de l'innovation, donnant naissance à une structure dédiée ainsi qu'à des actions transverses formelles et informelles notables.

Ainsi, dans le cadre d'une profonde réorganisation des achats dans le sens d'un élargissement de leurs compétences, cette fonction achats se trouve chargée d'identifier, soutenir, accompagner l'innovation au sein de l'entreprise. A ce titre, a été mis en place, outre des actions d'animation transverses directement pilotée par la Directrice des Achats et de l'innovation, un département achats-innovation appelé « *innovative purchasing* » piloté par un VP achats. En 2015, est montée une équipe, qui grossira progressivement pour atteindre en 2018 la taille de 15 acheteurs dédiés à accompagner les projets d'innovation ouverte.

La mission de l'équipe « *innovative purchasing* » est définie selon l'encadré ci-dessous :

Extrait document interne VALERIO - Mai 2019 - *Traduction de la version originale en anglais*

Les Achats Innovants sont une fonction au sein du Groupe. Nos responsabilités peuvent être organisées comme suit :

1. Prospecter les innovations et les nouvelles technologies.
2. Organiser la veille économique et stratégique.
3. Être l'interface achat au sein des projets en phase amont.
4. Mener des initiatives de développement durable au sein des achats.

Nous sommes une équipe qui collabore étroitement avec nos collègues internes et nos partenaires externes dans le monde entier, chaque jour.

L'une des missions de notre équipe est de capturer les innovations de notre équipe de développement innovation et de les mettre en œuvre dans les projets en phase amont. De

plus, nous assurons la stratégie d'achat dans tous les projets en phase amont et les décisions technologiques. Localement en France, l'équipe est également chargée de donner de la visibilité sur la mission de l'équipe achats innovation et de diffuser la génération d'idées et la méthodologie aux communautés achats locales et globales.

Ces innovations contribueront à la mission, à la vision, aux aspirations du groupe VALERIO et au succès continu de notre entreprise.

Les acheteurs innovation rencontrent cependant des difficultés à ancrer de nouvelles pratiques en termes de contribution à l'innovation en général, et ouverte en particulier.

- Les responsables achats demeurent soumis à l'injonction paradoxale de réaliser des économies de coûts à court terme – pression d'autant plus forte que la crise sanitaire COVID se déploie au sein de l'entreprise – tout en étant sommés de prendre les risques d'innover selon un cycle nécessairement plus long et contre-culturel.
- Les champs d'innovation identifiés au niveau *Corporate* sont d'une telle généralité – par exemple « la digitalisation » - que leur déclinaison laissée à l'initiative des responsables opérationnels est d'une extrême difficulté. Un acheteur innovation témoigne : « *faut-il initier des innovations profondes - donc risquées et perturbatrices - ou céder à la tentation de l'innovation-gadget rassurante pour le top et le down ?* » (mars 2019).
- Les fonctions « prescriptrices » demeurent profondément attachées à leurs routines : innover mais en bouleversant le moins possible leurs métiers. Les fonctions techniques manifestent le syndrome du NIH, résultat de décennies de développement en interne.
- Paradoxalement les directions techniques, bien qu'à l'initiative de la demande du département Achats Innovation comme un service support, suivent leurs process traditionnels d'exploitation en faisant appel par exception au département Achats Innovation. Ce dernier éprouve, de ce fait, de grandes difficultés à être impliqué au plus tôt dans les projets (*Early Innovation Purchasing Involment*).

Le déploiement d'animations transverses parallèles conduit à une forte sensibilisation collective autour de l'innovation, en particulier sur les sites de Lyon reconnu comme centre d'excellence en achats au sein de l'entreprise. Cependant, la confrontation en situations opérationnelles avec les structures et processus de décision 'habituels' - en particulier en matière de KPI's – constitue une source de frustration réelle.

Le déploiement d'une stratégie d'innovation ouverte dans les achats indirects semblerait a priori plus aisé s'agissant de services plus que de produits, de plus globalement moins stratégiques et moins subis aux contraintes de qualité/production que les achats de production. Le goulot d'étranglement réside dans les ressources mobilisables, non seulement réduites au regard du nombre de familles et de fournisseurs gérés, mais surtout compte tenu d'un éclatement géographique extrême au plus près des sites de consommation.

Environnement et ressources associées à la fonction achats-innovation

L'environnement interne reste encore peu propice à la mutation effective des pratiques d'innovation ouverte.

« *Toute la volonté des achats ne marchera pas si le système ne sait pas s'adapter* », comme l'exprime le VP *product and sales support* (mars 2018).

Les acheteurs-innovation témoignent de deux difficultés principales en mars 2019 :

- D'une part, les process ne sont pas adaptés aux situations d'innovation,
- D'autre part, les acheteurs manquent de compétences face à l'innovation pour appréhender de nouveaux types de partenariat, avec de nouveaux types de fournisseurs comme les startups.

En effet, concernant les processus, les interviewés témoignent de difficultés à faire émerger l'innovation dans les contraintes d'un processus centré sur l'exploitation. Le VP *uptime and adaptation purchasing* considère ainsi que « *l'entreprise est encore trop traditionnelle dans ses achats transactionnels* » (mars 2018).

- Les processus de sélection et d'homologation fournisseurs se révèlent être trop longs et trop exigeants pour l'innovation ouverte ; les processus de test sont qualifiés approfondis et longs (même pour les pièces non critiques). Ceci s'insère dans des « *processus internes longs et complexes non adaptés à l'adoption rapide de fournisseurs ou d'idées* » comme l'exprime le VP achats et innovation (mai 2018). Un acheteur innovation témoigne : « ***Le temps que nous prenons pour valider un fournisseur, la technologie a déjà évolué*** » (mai 2018).

Au-delà de ces processus, le diagnostic met en évidence une difficulté à faire évoluer les business models pour envisager de nouveaux types de relations / partenariats avec les parties

prenantes externes. Ceci se conjugue à l'inertie des usages, et la difficulté à s'ouvrir à de nouveaux acteurs comme les startups. Le VP *product and sales support* considère que « *la base fournisseur est la même depuis 15 ans* » (mars 2018).

Face à cela, les acheteurs affirment manquer de compétences pour faire face à ces situations nouvelles en innovation ouverte. Un acheteur témoigne : « *Je ne sais pas comment travailler avec des start ups* ». Le VP *Product and sales support* ajoute : « *nous avons un manque de compétences pour savoir travailler en partenariat, passer à des cahiers des charges fonctionnels* » (mars 2018), et complète en soulignant les défis à relever pour les nouveaux fournisseurs issus d'autres écosystèmes : « *On doit intégrer de nouveaux fournisseurs pour l'électronique qui ne savent pas travailler dans l'automobile.* ».

Néanmoins, derrière ces déficits organisationnels, nous notons l'émergence de ressources nouvelles vouées à faciliter l'innovation ouverte.

D'une part, la prise de conscience d'une « *volonté de développer un processus agile* », comme le souligne le VP achats. Le diagnostic montre autant les lacunes et l'inertie du système actuel que la volonté affirmée de « *voir les choses bouger* ». La création d'un espace de collaboration ouverte dédié, à proximité du siège social de l'entreprise, témoigne de cette volonté : cet espace est explicitement un lieu d'apprentissage de nouvelles collaborations avec les partenaires externes.

D'autre part, on voit aussi fleurir de nouvelles initiatives comme « *l'idée de faire venir un fournisseur, lui montrer un camion et lui demander ce qu'il pourrait faire* », évoquée par le VP *uptime and adaptation*. Ces initiatives témoignent également d'un souhait d'ouverture significatif et réel. Dans le même esprit, le VP achats souligne que désormais « *les responsables de marques côté business vont être impliqués dans les Suppliers Innovation Dialogs* » (mars 2019).

Enfin en termes d'organisation, de nouvelles pratiques organisationnelles sont expérimentées impliquant les acheteurs dès le début des réflexions. « *La formule efficace c'est le montage dès le début d'un duo, 1 acheteur + 1 ingénieur, pour travailler ensemble* », comme le souligne le VP *uptime and adaptation* (mars 2018).

Synthèse de la Maturité achats innovation de l'entreprise

Comme SERVANE, nous avons pu établir un diagnostic de la maturité de l'organisation sur les achats et l'innovation ouverte. Le détail du diagnostic établi en janvier 2020, consigné en annexe 5, permet d'aboutir aux constats suivants :

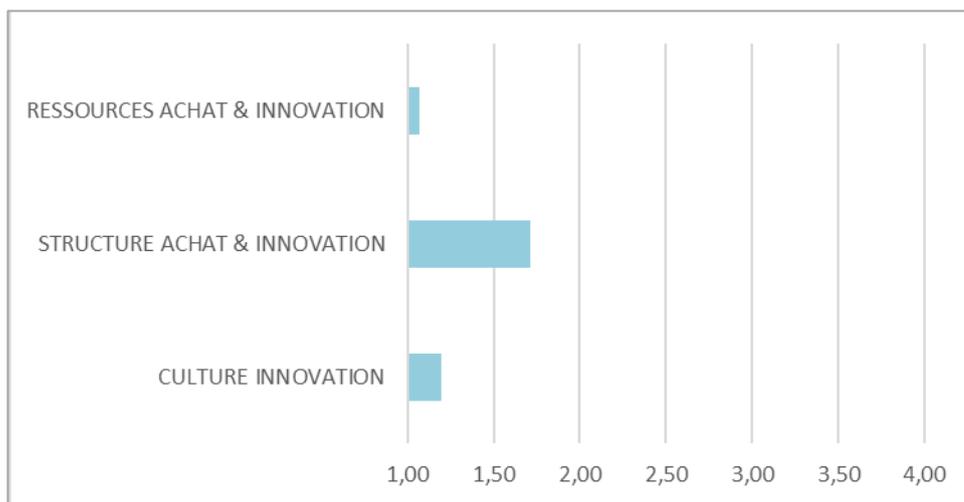


Figure 13 : Auto-évaluation de la maturité achats et innovation ouverte - VALERIO

- le diagnostic révèle en premier lieu les freins liés à la culture de l'entreprise ; une acheteuse déclare: « *notre problème, c'est notre culture !* ». Une culture très technique, révélatrice du syndrome du « *Non Invented Here* », une culture au sein de laquelle, « *il ne faut prendre aucun risque* » (Carine C, acheteur, 2021). La direction de l'entreprise a conscience qu'il faut changer la culture pour être plus proche des clients et innover plus rapidement, être plus agile. Il y a dans les achats des ressources qui ont la culture nécessaire et avec une organisation qui les héberge.
- Du point de vue des ressources internes, elles sont nombreuses et multiples. Elles sont clairement organisées de manière fonctionnelle avec des champs de compétences strictement délimités et spécialisés. Du point de vue des ressources externes, il y a des initiatives ciblées : universités, centres de recherche et d'excellence, experts, partenaires, coopétiteurs, clients, fournisseurs... L'entreprise semble très autocentrée sur ses propres ressources mais soucieuse de s'insérer, animer ou créer des écosystèmes d'innovation. Le diagnostic révèle toutefois un manque de compétences pour le co-développement, les partenariats externes, le travail sur des cahiers des charges de type fonctionnel.

- Du point de vue des processus, ils apparaissent typiques de la production en grande série automobile « tirés » par les normes imposées par les donneurs d'ordre strictement focalisés sur l'excellence opérationnelle et la sécurité. L'introduction de processus plus « allégés », réactifs, restent informels. L'ensemble des fonctions est chargé de faire respecter les processus en limitant fortement la prise de risque malgré les injonctions d'exploration plus récentes. Les processus achats sont traditionnels, longs et ne sont pas adaptés pour des petits fournisseurs ou des actions rapides. L'entreprise n'a, à ce stade, pas mis en œuvre de processus différenciés adaptés aux situations d'innovation ouverte.

« Faire des partenariats ? Il y a encore beaucoup de choses que l'on veut faire tout seul ! Il est difficile de faire ce choix...on a toujours fait in house. Et on manque de compétences pour savoir travailler en partenariat. J'ai l'impression que les achats n'ont pas changé depuis 15 ans, la base fournisseur est la même depuis 15 ans. On ne se sait pas faire le Make or Buy pour décider comment aller à l'extérieur. » - SVP uptime and adaptation purchasing (mars 2018)

- Enfin du point de vue des ressources achat, les profils sont majoritairement orientés exploitation, peu enclins à explorer des pratiques nouvelles en termes de collaboration et d'innovation ouverte.

En synthèse, VALERIO fait face à de véritables obstacles pour s'engager dans l'innovation ouverte, condition pourtant de sa survie sur un marché fortement évolutif. L'entreprise manifeste explicitement son souhait d'engager la fonction achat face à ce défi en donnant naissance en 2015 à une structure achats dédiée à l'innovation, au travers d'une cellule de 15 « acheteurs innovation ». Dans un contexte culturel et organisationnel perçu comme peu favorable, fortement emprunt du syndrome NIH, ces acheteurs-innovation sont investis d'un rôle clé pour contribuer à cette nécessaire évolution, sans toutefois détenir a priori les clés pour promouvoir efficacement leur contribution à l'innovation avec les partenaires.

Les deux projets emblématiques sélectionnés vont nous permettre de mieux comprendre comment ces acheteurs contribuent aujourd'hui aux pratiques d'innovation ouverte à travers leurs rôles d'intermédiaires.

4.1.3. Synthèse comparative des deux cas étudiés

La description historique des deux entreprises sélectionnées permet de mettre en évidence deux contextes organisationnels qui se distinguent significativement comme le montre la figure 14.

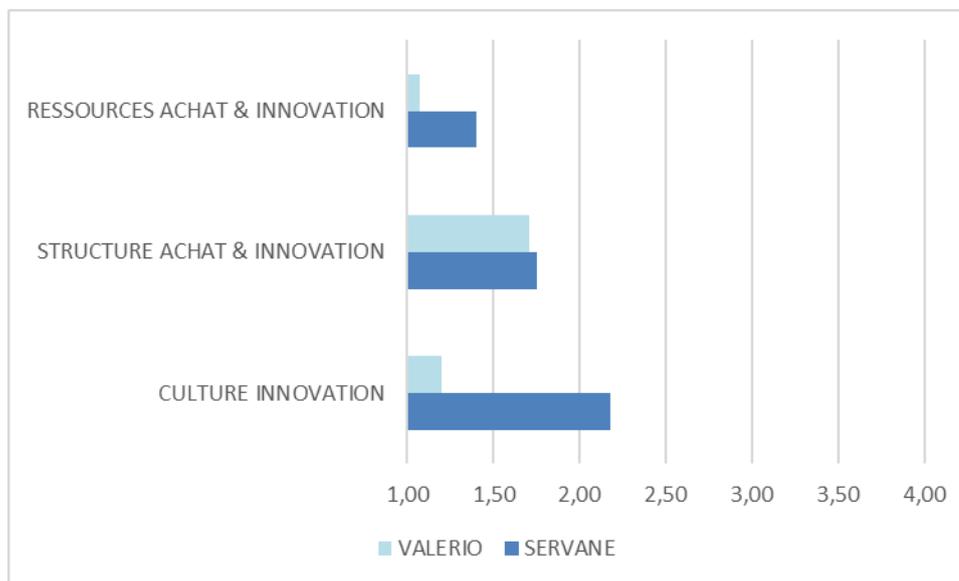


Figure 14 : Analyse comparée de la maturité achats et innovation ouverte des deux entreprises étudiées

En effet, ces organisations présentent des maturités achat innovation distinctes. Certes, elles ont toutes deux créé une nouvelle fonction achats innovation mais se distinguent par le contexte dans lesquels les achats innovation se mettent en place.

D'une part, alors que SERVANE fait déjà preuve d'une culture innovation favorable à l'expérimentation, à l'agilité, et à la prise de risque, VALERIO est encore très ancré dans une culture traditionnelle peu encline à la prise de risque et à l'expérimentation à petite échelle. On note cependant que dans les deux cas l'ouverture à d'autres partenaires reste très balbutiante.

D'autre part, dans les deux entreprises on note un déficit commun de ressources dédiées à l'innovation ouverte. Toutefois, à l'instar d'une culture déjà propice à l'innovation ouverte, les acheteurs innovation de SERVANE montrent une grande motivation intrinsèque à « faire bouger les lignes », une motivation intrapreneuriale forte. A l'inverse, les profils des acheteurs innovation chez VALERIO sont encore très « drivés » par l'exploitation, l'optimisation de l'existant et le respect des codes et règles « traditionnels » du secteur automobile.

Au total, bien que très différentes, les deux entreprises montrent des niveaux de maturité relativement faibles au regard d'un objectif voulu de contribution effective des achats à l'innovation ouverte. En nommant des acheteurs innovation dans leur organisation, ces

entreprises démontrent bien le rôle clé attendu par la fonction achats pour faire progresser les pratiques d'innovation avec les partenaires extérieurs. Les acheteurs-innovation se retrouvent ainsi au centre de la mise en œuvre de l'innovation ouverte voulue par les entreprises, sans toutefois comprendre la manière dont ils peuvent agir. Notre travail de recherche a pour objectif de contribuer à combler ce gap en étudiant les rôles d'intermédiaires qu'ils sont susceptibles de jouer pour favoriser l'innovation ouverte.

4.2. CONTEXTUALISATION DES PROJETS ETUDIÉS

Suite à la présentation des contextes organisationnels dans les deux entreprises SERVANE et VALERIO, nous allons à présent caractériser chacun des quatre projets sélectionnés pour notre étude empirique. Pour rappel, ces projets sont sélectionnés en raison de leur caractère emblématique en matière d'innovation ouverte :

- Les deux projets au sein de l'entreprise SERVANE, dits S1 et S2,
- Les deux projets au sein de l'entreprise VALERIO, dits V1 et V2.

Ainsi, nous allons pour chacun d'entre eux :

- Présenter l'historique et définir les caractéristiques du projet,
- Caractériser l'(les)acheteur(s) innovation et les acteurs impliqués dans le projet,
- Définir les caractéristiques d'innovation ouverte du projet, en nous appuyant sur la perspective dominante dite « *volume-based* » : type des flux, nombre de partenaires, et intensité.

En préambule, nous précisons la temporalité des interviews par rapport à l'avancement de chacun des quatre projets (figure 15) : pour les projets S1, S2, et S3, les interviews ont été réalisées pendant le projet, en 2^e partie de projet pour S1 et S2, en 1^e partie de projet pour V1.

Pour le projet V2, les interviews ont été réalisés après la fin du projet.



Figure 15 : temporalité des interviews par rapport à l'avancement des projets

4.2.1. Projet SERVANE 1 (S1)

Le projet S1, déroulé courant 2020, a pour objectif le développement d'une nouvelle application pour SERVANE, à partir d'une nouvelle technologie, l'impression 3D. Cette technologie appartient à un fournisseur de rang 1 appelé « SM » qu'il a récemment acquise auprès d'un de ses fournisseurs, considéré de rang 2 pour SERVANE.

Historique du projet

Le projet est né « fortuitement » lors d'une rencontre dans un salon entre SERVANE et son fournisseur historique, SM. A cette occasion, les deux entreprises ont identifié un intérêt commun à initier un projet autour de cette technologie :

- Pour SERVANE, l'objectif est de tester de nouvelles applications sur la base de cette technologie d'impression 3D. A ce stade de l'initiative, SERVANE n'a pas de débouché ou de projet business identifié. Il s'agit de construire une capacité technologique nouvelle qui pourra par la suite être intégrée dans un projet de développement d'un nouveau produit.
- Pour le fournisseur SM, l'objectif est de développer de nouvelles applications suite à l'acquisition récente de cette technologie auprès d'un de ses fournisseurs, appelé « HP ». Cette initiative permet à SM d'étendre les potentialités de marchés à partir de cette nouvelle technologie.

Il est intéressant de préciser que dans le cadrage du projet entre les 2 entreprises, il n'y a pas de débouchés business définis comme résultat attendu du projet.

Du point de vue de l'entreprise SERVANE, ce projet est stratégique dans la mesure où il permet d'ouvrir des nouveaux marchés, mais il reste cependant peu exposé au sein de l'organisation dans la mesure où son avancement n'est pas directement suivi par le *top management*. L'acheteuse innovation confirme cette idée : « *ce projet est peu exposé mais c'est stratégique dans le sens où on a besoin de s'adapter aux nouvelles technologies qui arrivent sur le marché* » (Leslie D, acheteuse innovation, octobre 2020). Les acteurs internes mobilisés pour SERVANE dans ce projet sont au nombre de deux, une acheteuse et un ingénieur R&D.

Nous pouvons ainsi synthétiser les caractéristiques du projet S1 :

| | |
|--|---|
| <u>Nom</u> | impression 3D |
| <u>Etat d'avancement</u> (au moment des interviews) | en cours (2020) phase de conception solution |
| <u>Type et degré d'innovation</u> | Nouvelle technologie pour le fournisseur de rang 1 et nouvelle technologie pour SERVANE |
| <u>Fournisseur</u> | Fournisseur historique du panel |

Le projet concerne la phase de conception de la solution, qui a débouché ensuite sur une phase ultérieure de test de la solution.

Acheteur Innovation et équipe projet

Dans ce projet, c'est l'acheteuse innovation, Leslie D, au titre de sa fonction, qui est directement impliquée. Elle y représente la fonction achats-innovation, aux côtés de l'ingénieur R&D en charge du projet, Jean-Yves P.

Deux interlocuteurs sont investis du côté du fournisseur SM : Yoann B., responsable pôle d'activité et en charge du projet de développement avec SERVANE. A ses côtés, Yoann B s'appuie sur un technicien développement en charge de conduire les tests dans le projet avec SERVANE.

Ce projet mobilise donc trois personnes directement qui ont toutes été interviewées en cours de projet (fin 2020) :

| PROJET | date | individu | fonction | entreprise |
|---------------|------------|-----------|--------------------------|----------------|
| S1- Servane 1 | 16/10/2020 | Leslie D. | acheteur innovation | SERVANE |
| | 19/11/2020 | Jean-Y P. | ingénieur chef de projet | SERVANE |
| | 27/11/2020 | Yoann B. | responsable d'activité | fournisseur SM |

Tableau 16 : Individus interviewés dans le projet S1

Première caractérisation de l'innovation ouverte associée au projet.

Ce projet est défini par SERVANE comme un « *projet emblématique d'innovation ouverte* » par l'acheteuse innovation, Leslie. Nous en définissons ci-dessous les caractéristiques la

perspective dominante « *volume-based* » : nature et nombre de partenaires externes (breadth) et intensité des flux (depth) ainsi que le type de flux de connaissances à l'œuvre (entrants, sortants, couplés).

Ce projet met en jeu deux partenaires principaux, SERVANE et SM, fournisseur historique de SERVANE. On note l'existence d'un troisième partenaire, fournisseur de la machine acquise par SM, qui contribue indirectement au projet. Il fournit des éléments techniques à la demande de SM lorsque cela est nécessaire. Concernant le type de flux de connaissances à l'œuvre dans ce projet, les partenaires interagissent de manière bilatérale et réciproque, aussi bien au travers de la fourniture des plans d'expérience par SM avec cette nouvelle technologie, que par le partage des résultats observés sur les applications par SERVANE. Ces flux d'échanges de connaissances répondent donc au type couplé (i.e. coupled). La fréquence d'interaction (*depth*) entre les partenaires est forte, avec des échanges fréquents et réguliers.

4.2.2. **Projet SERVANE 2 (S2)**

Le projet S2, déroulé de mi 2020 à mi 2021, est un projet d'innovation ouverte en packaging qui s'inscrit dans la démarche de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) SERVANE. Il s'agit pour SERVANE d'explorer la « *solution de leurs rêves* » (Henri D, ingénieur, SERVANE) afin de renouveler les emballages des produits en développant une solution nouvelle éco-responsable.

Historique du projet

Le responsable packaging explique l'initiation de ce projet : « *on a transformé le projet d'amélioration continue en série en projet d'innovation packaging où on revoit complètement le packaging pour l'inscrire dans la démarche 2030 de SERVANE sur le développement durable* ». Pour ce faire, SERVANE a initié le projet avec un bureau d'étude appelé SK suite à un appel entrant de ce dernier. SK est donc un nouveau fournisseur de type PME, laboratoire et bureau d'étude.

Pour SERVANE, le projet revêt donc une dimension stratégique, qui reste cependant un « petit » projet dans son dimensionnement en termes de budget, d'une part et de ressources impliquées, d'autre part. En revanche, pour le bureau d'études, l'enjeu est fort. Il s'agit de

conquérir un nouveau client et indirectement un nouveau segment d'activité, en développant une nouvelle application sur une technologie existante que sont les matériaux biosourcés : « ça nous a fait découvrir plein de choses car tous les industriels devront demain fabriquer des produits aux matériaux biosourcés et recyclables ». De l'avis du dirigeant de SK, ce projet est innovant à double titre : « d'une part, par le matériau biosourcé et d'autre part, par le design issu de cette innovation ». « Le matériau existe, mais pas sur cette application : si SERVANE lance le projet, ils seront les premiers à présenter un emballage biosourcé sur le salon de Stuttgart».

Nous pouvons ainsi synthétiser les caractéristiques du projet S2 :

| | |
|--|--|
| <u>Nom</u> | Nouveau packaging innovant |
| <u>Etat d'avancement</u> (au moment des interviews) | Phase de conception solution en cours (2021) |
| <u>Types et degré d'innovation</u> | Technologie existante non maîtrisée par le fournisseur, nouvelle application ; innovation marketing pour SERVANE |
| <u>Fournisseur</u> | Nouveau fournisseur (Bureau d'étude) |

Les interviews menées sur ce projet d'innovation ont été réalisées durant la phase d'exploration de la solution. Le projet a par la suite été suspendu à l'issue de la phase d'exploration suite au changement de poste d'un membre de l'équipe projet. Ce projet est considéré emblématique en termes d'innovation ouverte en raison de la qualité de la collaboration ouverte établie avec le fournisseur, et en particulier du cadrage contractuel de la relation avec le fournisseur jugée innovante par l'acheteuse innovation, et favorisant l'ouverture.

Acheteur Innovation et équipe projet

Dans ce projet, c'est également l'acheteuse innovation, Leslie D, au titre de sa fonction qui est directement impliquée. Elle y représente, là encore, la fonction achats-innovation, aux côtés de l'ingénieur packaging en charge du projet, Henri D. Ce dernier, initiateur du projet, a sollicité expressément l'acheteuse innovation sans la connaître, suite à la parution dans un journal interne de la création de cette fonction ; il précise : « j'étais surpris et très intéressé de trouver dans l'organisation achats un profil dédié à l'innovation, ce qui correspondait justement à ce dont j'avais besoin ». Du côté du fournisseur, l'interlocuteur unique dans le projet est le

fondateur et responsable du bureau d'étude, Jean-P G : un ingénieur expert et expérimenté qui met en avant un savoir-faire dans les matériaux innovants.

Ce projet mobilise trois personnes directement qui ont été toutes interviewées début 2021 :

| PROJET | date | individu | fonction | entreprise |
|---------------|------------|-----------|--------------------------|-------------|
| S2- Servane 2 | 12/05/2021 | Jean-P G. | responsable bureau étude | fournisseur |
| | 08/04/2021 | Henri D. | ingénieur chef de projet | SERVANE |
| | 15/03/2021 | Leslie D. | acheteur innovation | SERVANE |

Tableau 17 : Individus interviewés dans le projet S2

Première caractérisation de l'innovation ouverte du projet

Ce projet met donc en jeu deux partenaires, SERVANE et SK. L'étendue du projet se tient à une source externe qu'est le bureau d'études SK. Comme le premier projet (S1), nous avons cherché à comprendre le type de flux de connaissances concerné par ce projet. L'échange de connaissances entre les 2 partenaires est bilatéral et réciproque, aussi bien au travers de la fourniture des éléments fonctionnels applicatifs par SERVANE que des plans d'expérience de nouveaux matériaux par SK. On qualifie ainsi les flux de connaissance de *couplés* (i.e. *coupled*). La fréquence d'interaction (*depth*) entre les partenaires est forte, avec des échanges fréquents et réguliers.

4.2.3. **Projet VALERIO 1 (V1)**

Ce projet est un appel à propositions auprès d'une vingtaine de fournisseurs, afin de concevoir les solutions du futur sur une partie des véhicules fabriqués par VALERIO. Ce projet s'est déroulé courant 2020.

Historique du projet

Ce projet est le fruit d'une longue préparation de plusieurs mois à l'initiative de deux acheteurs, Carine C. et Yanis S. Cette initiative a germé à la suite de multiples sollicitations non coordonnées par les ingénieurs R&D, pour sourcer ou mobiliser des fournisseurs sur des solutions nouvelles autour d'une même partie du véhicule, la cabine. L'accélération de ces demandes coïncide avec la mutation progressive de l'organisation afin d'accélérer le rythme

d'innovation en s'ouvrant à des sources de connaissances et technologies externes. De ce fait, les deux acheteurs se sont alliés pour proposer à l'entreprise d'organiser un challenge fournisseurs sur la thématique de « la cabine du futur ».

« Notre objectif : chercher de l'inno, aller vite, et identifier les partenaires potentiels avec qui ensuite travailler. Aujourd'hui on a besoin d'être dans un mode de coworking, de collaboration, de partage, aussi bien des risques, bénéfiques et coûts, avec des entreprises qui ne sont plus des fournisseurs mais des partenaires. » Carine C, acheteur, 31 mars 2021.

Ce projet se veut ainsi en rupture avec les pratiques existantes de l'organisation au regard d'une part, du degré d'ouverture souhaité et la transparence des informations données et d'autre part, du nombre et la variété des fournisseurs sollicités. Avec l'appui de deux « segment leaders achats » (assimilés aux achats-innovation chez VALERIO), sont sollicités une vingtaine de fournisseurs « dans » et « hors » panel. Le principe est le suivant : les fournisseurs sont sollicités à l'initiative de VALERIO, puis les candidats au challenge sont sélectionnés sur leur capacité à adresser un minimum de couverture des thématiques à adresser, les moyens financiers qu'ils sont prêts à allouer pour répondre au challenge, et surtout leur état d'esprit « *out of the box thinker* ». Le montage de l'évènement a nécessité en interne un très gros effort afin de mobiliser les équipes (i.e. prescripteurs internes business et R&D, les acheteurs contributeurs) mais aussi et surtout de convaincre et faire adhérer le top management de VALERIO : « *on était face à un fort niveau d'incertitude : on ne l'avait jamais fait !* », précise Carine C. (acheteuse innovation, 31 mars 2021). L'encadré ci-dessous retrace le montage du projet selon le témoignage de l'acheteuse-innovation :

Témoignage du montage du projet V1 en interne, extrait interview Carine C., acheteuse-innovation.

« Pour monter ce challenge, il a fallu qu'on mette en place une équipe, qu'on appelle une *core team* chez nous. C'était indispensable pour construire le challenge, et accompagner les fournisseurs jusqu'à leurs *pitches*.

On a donc commencé à se lancer, on était trois au début, on a fini à deux avec Yanis. On a posé des slides, on a commencé à contacter les gens avec qui on travaille habituellement [...] en leur disant : ben voilà les gars, vous nous demandez toujours de faire des recherches, nous on pense que ce n'est pas la bonne façon de gérer la recherche d'infos comme vous nous la

demandez. On voudrait plutôt vous proposer de faire ce challenge, qu'est-ce que vous en pensez ? On a fait une réunion, deux réunions, on a intégré les personnes, et elles nous disaient : c'est hyper intéressant, on achète, on est content. On a alors enchainé : si vous êtes OK, on va voir votre management pour demander du temps, de la ressource.

Et voilà, c'est parti comme cela. Ensuite on est monté au management, au niveau du dessus, en leur disant : on voudrait vous proposer telle initiative, on a le support de vos équipes, on voudrait le faire comme ça, [...], On a à peu près budgété ce que ça pourrait nous coûter en temps. Ça ne nous coûtera rien réellement en argent parce qu'on voudrait que les coûts soient partagés ; on supporte nos coûts, et les fournisseurs porteront les leurs. Donc si vous êtes OK, si vous acceptez l'initiative, on vous demande d'être *sponsor* car on a besoin de crédibilité en extérieur. Nos cibles sont des grosses sociétés, donc on a besoin de montrer que ce ne sont pas juste nous deux, deux gugus dans notre coin qui tirons l'initiative, mais que c'est sponsorisé par notre *top management*, et que ça va aboutir sur quelque chose.

Donc c'est comme ça qu'on leur a vendu. C'est comme ça qu'ils l'ont acheté. »

Nous pouvons ainsi synthétiser les caractéristiques du projet V1 :

| | |
|--|--|
| <u>Nom</u> | Challenge cabine du futur |
| <u>Etat d'avancement</u> (au moment des interviews) | Challenge innovation fournisseurs en cours (2021) |
| <u>Type et degré d'innovation</u> | Innovation managériale en vue d'acquérir de nouvelles applications sur différentes technologies (non précisées) pour VALERIO ; pour les fournisseurs, technologie existante et application connue ou nouvelle (selon le fournisseur) |
| <u>Fournisseurs</u> | multiples, dans et hors panel |

Les interviews ont été réalisés en mars-avril 2021, dans la phase de travail des partenaires suite au brief de VALERIO.

A l'issue du projet fin 2021, ce dernier est classé en état de « statu quo », considéré comme réussi sur le plan de la collaboration avec les fournisseurs, bien qu'il n'ait pas abouti à la

sélection d'un partenaire pour la « cabine du futur ». Ce projet a eu un écho très enthousiaste en interne, en contribuant à changer significativement l'état d'esprit des ingénieurs pour une plus grande ouverture envers les fournisseurs ; il n'a cependant pas pu déboucher sur un projet de développement de nouveaux produits (i.e. nouvelle cabine). Yanis S. déclare que « *l'événement n'a pas donné lieu à un partenariat, c'est une forme d'échec, par rapport à l'ambition initiale ; la raison principale est que les équipes VALERIO n'étaient pas prêtes, avec des freins et blocages en interne* ».

Acheteurs Innovation et équipe projet

Le projet est donc initié et porté par un binôme d'acheteurs, qui se sont auto-proposés sur cet objectif commun. Au titre de leur fonction de « *segment leader* » achat, l'un comme l'autre sont impliqués dans les projets de développement en lien avec les catégories d'achat dont ils ont respectivement la responsabilité. Ils sont assimilés fonctionnellement à l'entité « *innovative purchasing* » avec les acheteurs-innovation. L'un d'eux, Yanis S, justifie leur légitimité pour monter ce projet « *grâce à leur position dans l'organisation à la croisée des chemins en interne et avec les fournisseurs* ». A leurs côtés, les deux acheteurs constituent en interne une « *core team* » constituée de représentants des prescripteurs internes business et R&D. Parmi ce groupe de quelques individus, se trouve Martin C, le 1^{er} client interne direct en tant que responsable « *product planning* » à la direction stratégique du groupe, donneur d'ordre à la R&D. Il est défini par l'équipe projet comme le plus fort contributeur dans le projet en support des acheteurs.

Ces trois interviews ont été conduits en cours de projet au printemps 2021.

| Projet | date | individu | fonction | entreprise |
|---------------|------------|-----------|---------------------|------------|
| V1- Valerio 1 | 31/03/2021 | Carine C. | acheteur innovation | VALERIO |
| | 02/04/2021 | Yanis S. | acheteur innovation | VALERIO |
| | 07/04/2021 | Martin C. | product planning | VALERIO |

Tableau 18 : Individus interviewés dans le projet V1

Dans ce projet aucun fournisseur n'a pu être interrogé. En effet, au stade d'avancement du projet, les relations avec les partenaires étaient encore protégées par la confidentialité.

Première caractérisation de l'innovation ouverte

Ce projet, dans sa conception originale, pose un cadre nouveau, une nouvelle façon de faire pour VALERIO en lien avec ses fournisseurs. Cette nouvelle façon de faire est une innovation managériale, typique de l'innovation ouverte. Elle est particulièrement emblématique en raison du rôle central joué par les acheteurs pour créer des conditions collaboratives internes et externes.

En termes de nombre de partenaires, ce projet met en œuvre vingt et un partenaires amenés à collaborer, individuellement ou potentiellement entre eux, afin de répondre à la sollicitation de VALERIO. Ces partenaires sont tous des « fournisseurs » pour VALERIO, soit issus du panel de fournisseurs existants, soit de nouveaux fournisseurs potentiels sourcés pour leur potentiel d'innovation sur les technologies ciblées. Compte tenu d'un des critères de sélection concernant la capacité du partenaire à autofinancer la participation au challenge, les acheteurs précisent que cela amène à exclure de ce challenge les startups, ou autres structures de trop petite taille, et à ne retenir que des fournisseurs ayant une taille suffisante pour assumer ces coûts. Nous sommes donc face à une étendue élevée de partenaires, dont la variété reste toutefois limitée en termes de typologie d'acteurs.

La fréquence d'interaction (*depth*) entre les partenaires est faible, caractérisée par un nombre d'échanges avec chaque partenaire limité au « juste nécessaire » pour permettre l'adhésion de chacun d'entre eux.

A la différence des deux projets de SERVANE, les flux de transfert de connaissances entrants dominant (i.e inbound). Plus précisément, il s'agit pour VALERIO d'acquérir des connaissances des différents fournisseurs. Certes, Valerio met en avant le « *partage d'informations comme ils n'en avaient jamais eues : on leur a fait un river speech en leur présentant la vision du groupe, l'évolution de nos prototypes, l'évolution sociétale et comment cela nous impacte, l'évolution de notre gamme, les contraintes de nos clients* » mais ces flux entrants de connaissances sont là essentiellement pour produire les incitations : « *en espérant qu'ils feront pareil que pendant leurs pitches, simplement !* ». Cette transparence de départ a surtout permis de montrer une volonté d'ouverture ; en retour les fournisseurs ont ainsi pu partager « à livre ouvert » leurs innovations stratégiques au groupe projet.

4.2.4. **Projet VALERIO 2 (V2)**

Le projet V2, déroulé courant 2020, est un projet d'innovation ouverte dont l'objectif est d'explorer l'utilisation d'une technologie émergente dans le domaine des énergies vertes, appliquée aux véhicules construits par l'entreprise VALERIO.

Historique du projet

Dans ce projet, le partenaire est un concurrent qui a déjà développé la technologie, et qui cherche un partenaire pour la mettre en application sur le type de véhicule construit par VALERIO. Ce projet est né de la forte expertise et conviction de l'ingénieur développement qui en prend la responsabilité, supporté par le top management compte tenu des forts enjeux sur le développement des énergies vertes.

Ce projet est qualifié de hautement stratégique par VALERIO, bien que représentant un budget et des ressources relativement faibles au regard des autres projets. L'ingénieur développement témoigne : « *Pour notre sponsor qui était le chairman du steering committee, notre projet était sa danseuse, car il ne coûtait pas cher mais il allait potentiellement avoir des retombées positives pour son organisation.* »

Après une consultation de différents acteurs du marché, le partenaire sélectionné se révèle être un concurrent de VALERIO, une multinationale étrangère, leader mondial sur cette technologie. Ce dernier cherche des partenaires comme VALERIO pour développer de nouvelles applications sur cette technologie émergente d'énergie verte, technologie au stade de 2^e génération, afin de poursuivre la montée en puissance et en technicité de cette technologie via des nouveaux marchés.

L'acheteuse résume ainsi les enjeux réciproques des 2 partenaires :

« On avait cet objectif presque désintéressé parce que de toute façon il n'y avait pas encore de business ; l'objectif était vraiment de faire la preuve de concept sur des véhicules démonstrateurs qui étaient là pour montrer que c'était possible dès aujourd'hui avec les technologies actuelles. », Carine, acheteuse.

Nous pouvons ainsi synthétiser les caractéristiques du projet V2 :

| | |
|--|---|
| <u>Nom</u> | Energie nouvelle |
| <u>Etat d'avancement</u> (au moment des interviews) | Abandon du projet (fin 2020), à l'issue de la phase de conception solution, avant prototypage |
| <u>Degré d'innovation</u> | Nouvelle application, technologie émergente chez le partenaire, nouvelle application pour VALERIO |
| <u>Fournisseur</u> | Concurrent |

Ce projet est en phase exploration, les interviews sont réalisées à l'issue de la phase d'élaboration d'un démonstrateur. Le projet a ensuite été stoppé au profit d'un autre partenaire pour des raisons de politique interne à l'entreprise.

Acheteurs Innovation et équipe projet

Ce projet bénéficie d'un montage organisationnel très robuste. Du côté de VALERIO, un binôme est constitué pour piloter le projet : ce binôme est constitué de l'ingénieur développement expert de la technologie et à l'origine de cette initiative, et d'une acheteuse innovation faisant partie de la courte mais symbolique équipe d' « *innovative purchasing* » créée un an plus tôt au sein du groupe. Cette acheteuse, Magali B, y joue donc naturellement son rôle d'acheteur innovation, avec un double objectif : contribuer au projet en tant que tel, et contribuer à l'émergence de nouvelles pratiques pour la fonction récemment créée. A ce binôme est adossé une équipe de contributeurs ingénieurs-développement experts sur différents aspects techniques du projet.

| Projet | date | individu | fonction | entreprise |
|---------------|------------|-----------|--------------------------|------------|
| V2- Valerio 2 | 21/10/2021 | Thomas J. | ingénieur chef de projet | VALERIO |
| | 11/10/2021 | Magali B. | acheteur innovation | VALERIO |

Tableau 19 : Individus interviewés dans le projet V2

Du côté du fournisseur (concurrent), l'équipe est pilotée par un binôme constitué d'un responsable business développement et d'un chef de projet technique ; à leurs côtés, sont associés une vingtaine de contributeurs techniques localisés sur 2 sites industriels distincts. Compte tenu du caractère hautement stratégique et confidentiel du projet, nous n'avons pas pu interroger le fournisseur.

Première caractérisation de l'innovation ouverte

Ce projet est un cas emblématique d'innovation ouverte au regard de ses caractéristiques comme nous allons le décrire ci-dessous. Il est aussi unique par la nature de la relation entre les deux entreprises. En effet il s'agit de deux grandes entreprises concurrentes sur le même marché, deux entreprises multinationales qui s'associent sur ce projet commun d'innovation en conjuguant leurs savoir-faire respectifs.

« C'est la première fois que je fais de l'innovation comme ça ! Le projet était unique, innovant, et en relation avec un partenaire extérieur comme celui-là, c'était très fort. », comme en témoigne l'ingénieur R&D.

Pour caractériser l'innovation ouverte, nous qualifions le type de flux de connaissances au sein du projet. Il peut être qualifié à ce stade du projet de flux à dominante entrants (i.e. inbound) du fournisseur vers VALERIO. L'ingénieur projet l'explique ainsi : « Au niveau des échanges techniques, il y avait plus de besoins de connaissances venant du fournisseur vers Valerio, car on avait besoin de beaucoup d'infos sur leur technologie pour faire notre travail d'installation dans le véhicule. Donc par la force des choses c'était plutôt des informations entrantes, mais ce n'est pas qu'on cherchait à retenir de l'information ». La fréquence d'interaction (depth) entre les partenaires est très forte, avec des échanges fluides jugés très fréquents.

4.2.1. Synthèse comparative des projets étudiés

Au total, les quatre projets étudiés présentent des caractéristiques contrastées en termes d'innovation ouverte.

| Entreprise | Projet | libellé projet | acheteur | nombre et type de partenaires (breadth) | intensité (depth) | flux de connaissances | avancement du projet au moment des interviews | aboutissement du projet |
|------------|-----------|----------------------------|------------------------|---|-------------------|---------------------------|---|-------------------------|
| SERVANE | Projet S1 | impression 3D | 1 acheteur innovation | 1 fournisseur historique du panel | forte | coupled | en cours (2020) phase de conception solution | succès |
| | Projet S2 | nouveau packaging innovant | 1 acheteur innovation | 1 nouveau fournisseur (bureau d'étude) | forte | coupled | en cours (2021) phase de conception solution | abandon |
| VALERIO | Projet V1 | challenge cabine du futur | 2 acheteurs innovation | 21 fournisseurs dans et hors panel | faible | inbound et léger outbound | en cours (2021) phase challenge fournisseurs | statu quo |
| | Projet V2 | énergie nouvelle | 1 acheteur innovation | 1 concurrent | tres forte | dominante inbound | terminé (2021) apres la phase de conception solution | abandon |

Tableau 20 : caractéristiques des projets étudiés

Tout d'abord, le type de fournisseur impliqué dans le projet diffère. En effet nous avons aussi bien un fournisseur historique du panel avec une dépendance forte à SERVANE dans le projet S1, un nouveau fournisseur sans aucune relation antérieure dans le projet S2, ou encore un concurrent qui se place en fournisseur de technologie dans le projet de VALERIO V2.

Une autre distinction entre les projets porte sur le nombre de fournisseurs. Trois projets sont en configuration mono-partenaire (S1, S2 et V2) avec un fournisseur sélectionné, alors que le projet V1 implique une relation multipartenaire mettant à contribution une présélection d'une vingtaine de partenaires. Ces autres projets présentent également des enjeux stratégiques distincts, du point de vue de l'entreprise et/ou du fournisseur. Il s'agit d'innovations technologiques appliquées aux produits pour les projets S1, V1, V2 et au packaging pour le projet S2 (innovation marketing). Pour les fournisseurs, il s'agit de mettre au point de nouvelles applications sur des technologies existantes ou émergentes. Le projet V1, dans sa conception originale, pose un cadre nouveau en lien avec ses fournisseurs, ce qui constitue en soi une innovation managériale, typique de l'innovation ouverte. Par ailleurs, on souligne que les issues de ces projets en termes de résultats sont elles aussi contrastées, aboutissant aussi bien à un succès (S1), un abandon (S2 et V2), ou statu quo (V1). Nous soulignons que les raisons qui amènent à ces différents résultats sont liées à des déterminants internes dans les entreprises, et sont non imputables aux conditions d'IO. En termes de flux de connaissances, on peut distinguer deux groupes de projets : les projets S1 et S2 que nous qualifions de flux couplés et les projets V1 et V2 pour lesquels nous qualifions les flux à dominante entrants.

Enfin, nous soulignons également que la place et l'implication des acheteurs-innovation dans les projets est variable. 1 seul acheteur innovation est mis à contribution en binôme avec un ingénieur développement dans les projets S1, S2, et V2, alors que 2 acheteurs sont mobilisés en binôme dans le projet V1. Dans ce dernier les deux acheteurs portent directement la responsabilité de chef de projet, alors que cette responsabilité incombe au responsable R&D dans les 3 autres projets. Si on s'attarde au type d'acheteur innovation que nous allons analyser, il semble important de souligner que les quatre acheteurs-innovation ont tous un niveau de séniorité dans le métier d'acheteurs, ce qui leur confère à la fois une expertise métier incontestée, et en même temps qui les rend légitimes dans l'exercice de la fonction achat et innovation. Par ailleurs, chacun d'entre eux s'est « naturellement » porté volontaire pour prendre part aux projets conduits.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Les deux entreprises, SERVANE et VALERIO, bien que présentant des caractéristiques économiques et organisationnelles différentes, présentaient, lors de notre immersion en amont de notre étude en 2018-2019, de faibles niveaux de maturité achat en termes d'innovation ouverte. En créant des cellules achat dédiées à l'innovation, ces entreprises démontrent qu'elles comptent bien sur la fonction achats pour faire progresser les pratiques d'innovation avec les partenaires extérieurs et franchir une nouvelle étape dans la collaboration avec les partenaires extérieurs.

Au sein de chaque entreprise, les quatre projets étudiés, au cours de la période 2020-2021, sont tous définis comme des projets « emblématiques » d'innovation ouverte. Ces projets présentent des caractéristiques différentes en termes d'enjeux stratégiques, de place de la fonction achats-innovation, des flux de connaissances, du nombre et type de partenaire (*breadth*), de l'intensité (*depth*), ou encore de résultats associés à ces projets. Au regard de ces situations contrastées, il s'agit maintenant de comprendre le rôle joué par les acheteurs-innovation en tant qu'intermédiaires sur l'innovation ouverte.

CHAPITRE 5. RESULTATS

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats de notre recherche qui vise à comprendre comment les acheteurs innovation, à travers leurs rôles d'intermédiaires, peuvent favoriser l'innovation ouverte.

Pour cela, nous allons, dans un premier temps, caractériser l'innovation ouverte du point de vue des pratiques mises en œuvre dans les quatre projets étudiés au regard de leur degré de formalisation, de confiance, du type d'intégration et du niveau de dépendance entre les membres. Cette étape est importante pour pouvoir apprécier l'innovation ouverte, non plus en termes quantitatif, mais au regard de la qualité des relations qui lient les acteurs pour innover.

Dans un deuxième temps, il s'agit de mettre en perspective les rôles d'intermédiaires mis en œuvre par les acheteurs-innovation selon les différents types identifiés au plan théorique, puis d'identifier d'éventuelles combinaisons de rôles.

Le troisième temps vise à mettre en lumière le lien entre les différents rôles d'intermédiaires et les pratiques d'innovation ouverte.

Enfin, nous mettons en évidence les compétences des acheteurs-innovation comme une condition de « cohérence » des rôles. En effet, les compétences individuelles des acheteurs sont apparues comme une dimension émergente très importante dans la compréhension du lien entre les rôles d'IIO et les pratiques d'innovation ouverte.

Nous proposerons en conclusion une synthèse des résultats pour une meilleure compréhension du rôle joué par les acheteurs-innovation en tant qu'IIO sur l'innovation ouverte.

5.1. CARACTERISATION DES PRATIQUES D'INNOVATION OUVERTE

Tout d'abord, il s'agit d'apprécier les pratiques d'innovation ouverte à l'œuvre dans les quatre projets étudiés. La caractérisation préliminaire de l'IO selon l'approche « volume-based » a permis de mettre en évidence des différences entre les quatre projets étudiés en termes de type de flux d'IO et de nombre des partenaires impliqués sans pouvoir toutefois révéler la qualité des relations au sein de ces projets d'IO (cf. chapitre 4). C'est pourquoi, nous enrichissons l'analyse de l'IO en adoptant l'approche « practice-based » basée sur l'analyse du type d'intégration des partenaires, du degré de formalisation, du degré de confiance et du niveau de dépendance.

Le tableau 21 caractérise les quatre projets sur chacune des dimensions, « volume based » et « practice based ».

| | Entreprise | SERVANE | | VALERIO | |
|-------------------------------------|---|---|--|--|---|
| Caractérisation projet | Projet | Projet S1 | Projet S2 | Projet V1 | Projet V2 |
| | libellé projet | impression 3D | nouveau packaging innovant | challenge cabine du futur | énergie nouvelle |
| Caractérisation IO "volume based" | nombre et type de partenaires (breadth) | 1 fournisseur historique du panel | 1 nouveau fournisseur (bureau d'étude) | 21 fournisseurs dans et hors panel | 1 concurrent |
| | intensité (depth) | forte | forte | faible | tres forte |
| | flux de connaissances | coupled | coupled | inbound et léger outbound | dominante inbound |
| Caractérisation IO "practice-based" | type d'intégration | Fournisseur du panel, long terme, quasi intégration | co-développement avec prestataire Bureau d'étude | collaboration (nuances selon le partenaire) | partenariat de co-développement très élevé (lettre d'intention + contrat de |
| | degré de formalisation | assez faible (contrat de codev + NDA) | élevé (contrat +PI) | faible (NDA) | d'intention + contrat de |
| | degré de confiance | fort au niveau individus et organisations | fort au niveau individus (fournisseur nouveau) | moyen (nuances selon le partenaire) | fort au niveau individus, et faible au niveau organisations |
| | niveau de dépendance | dependance fournisseur très forte | dependance fournisseur faible | dependance fournisseur moyenne (hétérogène selon le fournisseur) | faible (coopétition) |

Tableau 21 : Synthèse des caractéristiques de l'innovation ouverte par projet selon l'approche « volume-based » et « practice-based »

Nous allons tout d'abord analyser chacune des dimensions qualitatives « practice-based » d'innovation ouverte, puis conduire ensuite une analyse comparative par projet afin de

comprendre si certains projets réunissent des a priori pratiques plus favorables à la qualité de la relation pour l'IO.

5.1.1. **Dimensions « practice-based » de l'IO**

L'approche *practice-based* permet d'apprécier la qualité de la relation mise en œuvre entre les partenaires, au travers de quatre dimensions retenues que nous allons analyser successivement pour l'ensemble des quatre projets : le type d'intégration des partenaires, le degré de formalisation, le degré de confiance et le niveau de dépendance.

Le type d'intégration

Selon les projets, le type d'intégration diffère quelque peu. Ainsi, on constate que nous avons à faire à un continuum de structures de gouvernance entre les projets, prenant des degrés et forme d'intégration nuancés en fonction du type de partenaire :

- Relation de co-développement à court-moyen terme avec un partenaire historique du panel (SERVANE 1), assimilée à une quasi-intégration
- Relation de co-développement avec un bureau d'étude à plus court terme (SERVANE 2)
- Relation de collaboration en vue d'élaborer des initiatives de co-développement futurs (VALERIO 1)
- Relation de partenariat à moyen terme avec un concurrent (VALERIO 2) dans un cadre coopétitif.

Ces types d'intégration sont également à mettre en perspective avec le type de flux de connaissances à l'œuvre dans les projets. Une intégration plus forte va de pair avec des flux couplés à l'image des projets S1 et S2.

Le degré de formalisation

Les résultats montrent que dans chaque projet, l'innovation ouverte est conditionnée au recours à la formalisation pour répondre aux différents objectifs mais ce, à des degrés divers. Dans chacun des projets, quelle que soit sa nature ou le type de flux, une formalisation juridique a minima est opérée au travers d'un NDA (Non Disclosure Agreement), lettre d'intention ou

contrat de collaboration, complétée de façon adhoc par d'autres outils juridiques adaptés de façon singulière à chaque projet. Plus globalement, les résultats montrent le recours, en démarrage de projet, à un cadrage explicite des modalités de collaboration entre les partenaires, créant ainsi un espace de liberté qui permet le partage des connaissances nécessaires à l'IO.

Les quatre projets montrent des degrés de formalisation différents, que nous pouvons classer par ordre croissant de degré de formalisation :

- Faible pour V1 : avec des partenaires multiples connus ou non, l'objectif est de protéger les échanges mais avec un cadrage à minima pour ne pas « faire peur » au fournisseur. L'acheteuse explique que « *l'objectif principal était de protéger la confidentialité, qui a été sécurisée par un NDA avec tous les fournisseurs* » (Carine, acheteuse). La formalisation juridique devait être minimale pour sécuriser l'échange, mais sans trop en faire à ce stade pour ne pas freiner l'implication des fournisseurs dans le challenge. « *Si on en faisait trop, ça allait mettre trop de contraintes et « faire flipper » les fournisseurs* », comme le souligne l'acheteur binôme, Yanis.
- Moyen pour S1 : avec ce partenaire historique, le cadrage juridique de la relation est jugé minimaliste par les acteurs intégrés au projet, cadrage jugé peu important compte tenu de l'ancienneté de la relation entre les partenaires. La formalisation a été mise en place dès le début du projet au travers d'un contrat de co-développement entre SERVANE et son fournisseur de rang 1 « SM », formalisation qui a ensuite été revue lors de l'intégration du 3e partenaire « HP », via un NDA.
- Fort pour S2 : l'enjeu avec ce fournisseur nouveau est de définir de façon avancée les conditions de la collaboration, ce projet est vécu comme une première en termes de formalisation des conditions de collaboration, de ressources investies, et de partage du risque. Le cadrage formel des conditions de démarrage a été vécu comme une étape nécessaire au bon démarrage du projet. La formalisation a fait l'objet d'un contrat de confidentialité associé à la définition du partage de la propriété intellectuelle.
- Très fort pour V2 : la situation de compétition entre les deux partenaires et la défiance organisationnelle qui en résulte, amène l'acheteuse innovation à démultiplier les efforts de cadrage des conditions de l'échange dans le projet en intégrant toutes les parties prenantes internes.

Dans tous les projets, les résultats mettent en évidence **l'importance de la formalisation dès le démarrage des projets d'IO** pour une définition explicite des objectifs et du cadre de travail entre les partenaires, afin de réduire et limiter les risques d'opportunisme des acteurs impliqués. Ce résultat apparaît dans chacun des quatre projets ; il est particulièrement souligné par les membres internes qui poussent à la formalisation.

Dans le projet V2 où le montage juridique est plus complexe, la contractualisation s'est construite progressivement. Dans un premier temps, les équipes ont formalisé la collaboration avec une lettre d'intention pour démarrer les échanges, et dont le périmètre était un premier travail de démonstrateurs, puis potentiellement une préparation pour une phase d'après si industrialisation s'il y avait. L'objectif était « *au moins pour s'autoriser de poser les sujets sur la table et d'en parler dans un cadre qui était déjà pré établi* » selon Magali B.- acheteur innovation. Dans un second temps, un contrat de collaboration a été établi.

La formalisation est utilisée pour définir les ressources investies dans le projet :

« Au final on est arrivés à nous mettre d'accord sur le budget sur la répartition du budget. »

(S2-Jean-P G.- fournisseur)

« Notre contrat, c'était bien d'apprendre sur la technologie et mutualiser les ressources pour faire ça. » (S1-Jean-Y P.- ingénieur chef de projet)

« C'est la première fois chez SERVANE que je vends mes heures. Ça a créé une relation saine, explicite, et où on a pu définir un cadre où chacun a eu sa place. La plus grande liberté, c'est d'avoir créé ce cadre-là et de faire un bilan de la relation et du contrat à chaque étape pour savoir si on a encore envie de continuer ensemble. On a fait un contrat de mariage. » (S2- Leslie D.- acheteur innovation)

La formalisation des objectifs est un outil flexible qui est réajusté au fil de l'avancement du travail entre les partenaires. Ce point est jugé particulièrement opportun au projet d'innovation ouverte.

« Ça a été initialisé en amont et puis mis à jour pendant le projet ». (S1-Leslie D.- acheteur innovation)

« Un peu plus tard dans le projet, comme on n'arrivait pas vraiment à avoir les infos dont on avait besoin, on est rentrés directement en contact, non plus avec le revendeur mais avec le... avec la filiale France du fabricant et donc là, on a fait évoluer notre contrat vers un nouveau contrat à trois, avec SM, avec la filiale France du fabricant de machine, et puis nous. Mais qu'on n'a pas appelé contrat de collaboration, on l'a fait dans un NDA. » (S1-Jean-Y P.- ingénieur chef de projet)

La formalisation de la relation entre les acteurs en situation d'IO est vue par l'entreprise acheteuse comme une protection de la relation. En effet elle permet d'anticiper certains obstacles futurs et de définir les règles de gestion si nécessaire.

« Quand tu signes le process ou la quantité de défauts potentiels que tu achètes (et encore, ce n'est pas un défaut potentiel, c'est la qualité intrinsèque du procédé de production), quand tout le monde l'a signé, et bien là, on est dans une relation gagnante-gagnante, parce que tout le monde est d'accord. » (S1-Leslie D.- acheteur innovation)

La formalisation ou « contrat de mariage ». Témoignage Leslie D, *acheteur innovation, projet S2, le 15 mars 2021.*

« Là on l'a fait avec une personne mais on a commencé à le faire avec une troisième entreprise qui est dans la même démarche et qui se dit "OK oui je veux participer au projet donc je vais investir X, donc je vais repartir avec Y et comme ça des deux côtés, on est engagés ensemble et il n'y en a pas un qui s'engage financièrement, l'autre qui se sert et puis après qui revend et puis qui n'est peut-être pas si engagé que ça sur le résultat. C'est la première fois chez SERVANE que je vends mes heures. Ça a créé une relation saine, explicite, et où on a pu définir un cadre où chacun a eu sa place. La plus grande liberté, c'est d'avoir créé ce cadre-là et de faire un bilan de la relation et du contrat à chaque étape pour savoir si on a encore envie de continuer ensemble. Donc le, si un jour ça se passe mal et un désengagement tu pars dans les guerres d'avocats. Alors que là tu le vois je dis "non, vous valorisez tout de suite maintenant et on prendra la décision en conscience de savoir si on veut rentrer dans cet engagement dans ce couple. Et ben ça, on a fait un contrat de mariage. »

La formalisation met en œuvre un processus laborieux qui doit s'adapter à chaque situation d'innovation ouverte :

« Ce qui est long, ce n'est pas le contrat, c'est que tu ne sais pas ce que tu veux mettre dedans. » (S2-Leslie D.- acheteur innovation)

« Dans ce que j'ai expérimenté, la construction du contrat nous a permis en même temps de faire une espèce d'audit implicite sur la partie ADN projet du fournisseur sans aller faire un audit de son entreprise complète. Quand tu te dis qu'il y a une innovation, tu poses la question :

tu veux quoi, tu veux repartir avec quoi ? Soit on achète la prestation et tout ce qu'il en sort c'est à nous, ou alors on se pose pour voir ce qu'on veut investir dedans. C'est là où tu trouves l'équilibre du donner et recevoir, et que les deux s'engagent ensemble, on est bien dans un engagement commun. » (S2-Leslie D.- acheteur innovation)

La formalisation, initiée dès le démarrage des projets, offre un cadre de discussion pour fixer ensuite les engagements de chaque partenaire et avec eux, les retours associés notamment en termes de propriété intellectuelle. La relation contractuelle se construit dans le temps. Les répondants ont toutefois bien conscience des contraintes associées à un degré de formalisation trop élevé qui peut contraindre l'implication des partenaires dans les projets d'IO et enfreindre la liberté et la souplesse nécessaire à l'IO. A ce titre, un répondant montre la déconnexion entre le temps du contrat et le temps du travail.

« On sait qu'en matière légale, ce n'est quand même pas le top : on avait quand même finalisé le contrat mais dès le départ les gens avaient envie de bosser ensemble, c'est ça qui était compliqué. D'un point de vue équipe opérationnelle, ça fonctionnait extrêmement bien parce qu'on était, on a drafté nous-mêmes le contenu du projet. » (V2-Magali B.- acheteur innovation)

Enfin, soulignons que la formalisation est clairement associée à la notion de confiance qui est considérée comme le point de départ de la relation. En effet, la formalisation explicite du cadre de travail crée un espace de liberté qui permet la créativité nécessaire à l'IO.

« Comme chacun s'investit, y a une motivation commune qui est là et on se dit "bon on démarre, on y va ? » donc on passe dans la technique parce qu'on a envie d'y aller, tu sens l'émulation d'idées, tu sens le truc qui a envie de sortir, et comme on a créé une zone de liberté via le contrat et d'où l'importance des contrats. On s'est créé dans un contrat, dans une entente commune un grand slot de liberté. Et là enfin tout le monde lâche, ouvre sa créativité parce que juridiquement parlant on sait ce qui se passe même quand il y en a un qui s'en va. » (S2-Leslie D.- acheteur innovation)

Le degré de confiance

L'établissement d'une confiance réciproque apparaît dans les quatre projets comme un facteur clé du succès de l'IO, voire une condition nécessaire à l'ouverture. Dans les quatre projets, les résultats montrent en **effet un degré de confiance élevé entre les partenaires, qui est mis en**

évidence comme une condition nécessaire pour que l'ouverture soit réelle. Cette observation est vraie des deux côtés de la relation. De l'avis d'un fournisseur,

« Il faut faire prendre la mayonnaise. Et une fois qu'elle est prise, les spécialistes sont en confiance, et ils commencent à s'exprimer. » (S1-Yoann B.- fournisseur)

Cette confiance est étroitement associée à la notion de transparence, transparence qui nourrit la confiance et transparence comme résultat de la confiance. Ainsi le chef du projet S1 en témoigne :

« Ils nous ont remerciés pour la transparence mais... enfin pour moi, ça allait de soi, si on n'arrive pas à avoir ce niveau de confiance et de transparence, on risque de passer à côté de choses . » (S1-Jean-Y P.- ingénieur chef de projet)

Ce chef de projet souligne la réciprocité nécessaire pour que cette confiance entre les partenaires soit effective :

« Ça va dans les deux sens, c'est à dire que vous, vous leur accordez de la transparence dans les informations que vous leur donnez, et eux réciproquement, ils font la même chose, ils partagent les résultats obtenus, etc. » (S1-Jean-Y P.- ingénieur chef de projet)

Cette confiance est perçue par les différentes parties, y compris le fournisseur impliqué dans le projet. La relation historique entre les membres est mise en avant comme un facteur favorable à la confiance.

« On a cette chance tous les deux : SERVANE et SM étant voisins, Leslie fait partie comme Jean-Yves des anciennes équipes de SERVANE, donc on a ce lien historique qui permet à chacun de travailler en toute confiance et justement de partager énormément de résultats. C'est un des points importants : au-delà des NDA que l'on peut signer, il y a un relationnel de confiance qui s'est installé depuis des années et ça nous permet d'avancer librement dans les dossiers. Derrière l'innovation, il y a beaucoup de données et d'informations, et la confiance est primordiale pour partager. C'est le cas avec SERVANE. » (S1-Yoann B.- fournisseur)

En revanche, **au-delà du degré de confiance, la nature de la confiance diffère selon les projets, selon qu'elle se situe davantage à l'échelle inter-organisationnelle ou interpersonnelle.** En effet, on observe dans nos résultats deux cas de figure :

Cas n°1. Une confiance préexiste à l'échelle inter-organisationnelle compte tenu de relations historiques de travail entre les entreprises et à l'échelle interpersonnelle entre leurs membres

qui ont l'habitude de travailler ensemble. Cette double confiance constitue un cadre solide au projet d'IO qui permet aux membres d'évoluer au-delà de la formalisation, accélérant ainsi son démarrage.

Le fournisseur témoigne de l'importance de la relation historique dans cette confiance partagée :

« On a cette chance, SERVANE et nous son fournisseur étant tous les deux à Cluses, Leslie comme Monsieur P. faisant partie des anciennes équipes de SERVANE, on a ce lien historique qui permet à chacun de travailler en toute confiance et donc de partager énormément de résultats. C'est un des points importants : au-delà des NDA que l'on peut signer, il y a un relationnel de confiance qui s'est installé depuis des années et qui nous permet d'avancer librement dans des dossiers. Derrière l'innovation, il y a beaucoup de données et d'informations, et la confiance est primordiale pour partager. Avec SERVANE, c'est le cas. » (S1-Yoann B.-fournisseur)

Cas n°2. Lorsque les organisations ne se connaissent pas ou que leur relation n'a pas d'antériorité, alors la confiance démarre au niveau inter-personnel. C'est le cas en particulier du projet SERVANE 2, mais aussi du projet Valerio 2 dans lequel on observe que la confiance interpersonnelle à la racine de la relation entre les acteurs compense la défiance entre les deux organisations par ailleurs concurrentes sur le même marché.

« Thomas peut en parler mieux que moi mais il y a une énorme fit côté technique aussi. Les gens se comprenaient énormément, ça allait extrêmement vite. Il y avait une envie commune finalement et une manière de fonctionner assez évidente des deux. » côtés. » (V2-Magali B.-acheteur innovation)

Ce que l'on voit, c'est que formalisation et confiance sont étroitement liées mais la confiance interpersonnelle s'avère essentielle pour que « la mayonnaise prenne ». En effet, les résultats montrent clairement que cette confiance est permise par les intentions et les comportements des différents participants aux projets d'IO. La dimension relationnelle entre les membres des projets eux-mêmes favorise la confiance établie à l'échelle inter-organisationnelle.

« Ça a matché tout de suite, c'est lié aux personnes, c'est toujours une question d'hommes dans ces cas-là. » (S2-Jean-P G.- fournisseur)

« Il y a eu un contrat de confiance qui s'est installé très vite et qui n'a pas dévié ; ça repose beaucoup sur les personnes, sur l'humain. » (S1-Jean-Y P.- ingénieur chef de projet)

Le niveau de dépendance

La caractérisation de la dépendance éventuelle associée aux pratiques d'innovation ouverte, est importante car elle peut affecter significativement la qualité de la relation. Nos projets montrent des niveaux de dépendance très différents : niveau de dépendance très élevé dans le cas de S1 avec une part d'activité du fournisseur chez SERVANE de 25%, niveau de dépendance très faible dans le projet S2 avec ce nouveau fournisseur, et dans le cadre du projet V2, une relation de dépendance dite faible car en situation de coopération entre concurrents.

Néanmoins, nos résultats montrent que, malgré des niveaux de dépendance différents, cela n'empêche pas un niveau de confiance très élevé dans chacun des projets. Nous analysons plus loin comment les acheteurs contribuent à réduire une forme de dépendance à travers leurs rôles d'IIO.

5.1.2. Synthèse comparative des pratiques d'IIO par projet

Nous conduisons une analyse comparative par projet afin de comprendre si certains projets réunissent des pratiques plus favorables à la qualité de la relation pour l'IIO.

Caractérisation des pratiques d'IIO dans le projet SERVANE 1

Pour rappel, le projet S1, implique deux partenaires, SERVANE et son fournisseur historique (SM). Les partenaires se connaissent bien dans la mesure où ils ont établi une collaboration de long terme. SM, fournisseur historique de Servane, perçoit toutefois une certaine dépendance en raison du poids que représente Servane dans son CA et de l'asymétrie de taille entre les deux partenaires. Au niveau organisationnel, le **niveau de dépendance** entre le fournisseur impliqué SM et son client SERVANE est considéré comme très élevé. En effet, la place de SERVANE dans l'activité de son client évaluée à 25% de son activité totale, le rend dépendant et relativement vulnérable aux décisions de SERVANE. D'après le dirigeant du pôle impliqué dans le projet chez le fournisseur, « *SERVANE est mon premier client au niveau du pôle plasturgie. Ils font 25% de notre chiffre d'affaires* » (Yoann B., Fournisseur).

A l'échelle du projet, cette dépendance est moins visible dans la mesure où :

- 1) Les deux partenaires sont appelés à mettre en commun leurs connaissances spécifiques. D'ailleurs, un contrat de co-développement régit les engagements et responsabilités entre les partenaires que l'on peut assimiler à une **quasi-intégration**.
- 2) Le recours à la **formalisation** est considéré comme minimaliste par les acteurs, avec d'une part la signature d'un NDA (Non Disclosure Agreement), garant de la confidentialité, et d'autre part, le contrat de co-développement afin de structurer les engagements et responsabilités des deux entreprises. Dans un second temps, a été intégré au projet le fournisseur de rang 2 « HP », fabricant de la machine intégrant la nouvelle technologie. Ce ralliement au projet a fait l'objet d'un nouveau NDA entre les différents membres.
- 3) Le **degré de confiance**, tant à l'échelle individuelle qu'organisationnelle est perçu comme unanimement très bon, si bien que les acteurs sont naturellement tournés vers l'ouverture et le partage. Le responsable d'activité, côté fournisseur, résume ainsi la relation :

« SERVANE et SM étant voisins, et Leslie et Jean-Yves faisant partie des anciennes équipes de SERVANE, on a ce lien historique qui permet à chacun de travailler en toute confiance et de partager énormément de résultats. Au-delà des NDA que l'on peut signer, il y a un relationnel de confiance qui s'est installé depuis des années et qui nous permet d'avancer librement. Cette confiance est primordiale pour partager. » (Yoann B, fournisseur, nov 2020)

L'ensemble de ces caractéristiques permettent une qualité de relation en matière d'IO jugée très bonne par les participants au projet, tant sur le plan organisationnel qu'au niveau du projet.

Caractérisation des pratiques d'IO dans le projet SERVANE 2

Pour rappel, ce projet implique deux partenaires, SERVANE et un bureau d'étude sélectionné pour son savoir-faire technique spécifique en lien avec l'innovation packaging recherchée. Il s'agit d'une relation nouvelle qui s'appuie sur **un contrat de co-développement** avec un bureau d'études, avec lequel SERVANE n'avait jamais collaboré. Du point de vue du fournisseur (i.e. bureau d'études), il s'agit de développer une nouvelle activité avec un client nouveau : un investissement pour l'avenir afin de créer de nouveaux relais de croissance, application et marché. A la différence du projet S1, la **dépendance du fournisseur** vis-à-vis de SERVANE est faible. Dès le début du projet, les deux partenaires ont partagé l'intention de définir un cadre explicite afin de créer « *un cadre de liberté, où chacun s'investit avec une*

motivation commune » comme le précise Leslie D. (acheteur innovation, 15 mars 2021). C'est une première pour SERVANE qui s'est engagé dans un cadre juridique avec engagement réciproque avec un nouveau fournisseur. Ce cadre a pris la forme d'un contrat de co-développement associé à un accord de partage de la propriété intellectuelle.

« On a fait un contrat de mariage ! On s'est créé, dans une entente commune, un grand slot de liberté. Et là tout le monde se lâche et ouvre sa créativité parce que juridiquement parlant on sait ce qui se passe, même au cas où il y en a un qui s'en va ». (Leslie D. acheteur innovation)

Il résulte de ce montage contractuel un **degré de confiance élevé** au sein du projet, en « *créant une relation saine et explicite* » comme le souligne Leslie D. Cette confiance réciproque de part et d'autre avec le fournisseur est qualifiée par ce dernier un comme essentielle. Cette confiance est d'ordre interpersonnelle, puisque les deux organisations n'ont aucune antériorité commune.

Dans ce projet, afin de compenser l'absence de relation préexistante au niveau organisationnel, **le cadrage contractuel élaboré des conditions de la collaboration a grandement contribué à la qualité de la relation en matière d'IO jugée très bonne** entre les différents participants au projet.

Caractérisation des pratiques d'IO dans le projet VALERIO 1

Les deux acheteurs en charge de monter le challenge ont construit et posé un cadre propice à l'innovation ouverte, d'une part avec l'interne et d'autre part avec les fournisseurs. L'acheteur de VALERIO explique :

« On a construit un Storytelling pour embarquer les équipes. L'objectif était de partager le constat qu'aujourd'hui personne ne sait où on va, donc plutôt que d'essayer de notre côté et dépenser une ressource de dingue à essayer tous les scénarios, le mieux serait de faire venir les fournisseurs, afin ils nous expliquent la vie et qu'ensuite nous puissions choisir ce qu'on veut. Ça a permis aux gens de s'embarquer puisqu'il n'y avait pas de remise en question de leurs compétences, ils restaient décideurs. » Yanis S, acheteur.

Au-delà du changement de paradigme que cette innovation managériale suppose pour sortir du syndrome NIH, elle a permis de créer un cadre de transparence et de **confiance en interne**. Dans un deuxième temps, le cadre de travail a été construit avec les fournisseurs. L'acheteur témoigne : « *ce fut un succès ! Quand on a réussi à embarquer l'interne, c'est super facile d'embarquer les fournisseurs !* ». Ainsi, tous les fournisseurs sollicités ont adhéré, à l'exception

de deux d'entre eux qui n'ont pas suivi, soit 21 fournisseurs impliqués dans le challenge. Les acheteurs innovation témoignent d'un climat de **confiance avec les partenaires**, facilitant la fluidité et la transparence dans les échanges entre chaque partenaire et VALERIO.

Le challenge initié par VALERIO à destination de ses fournisseurs a été encadré juridiquement par un « simple NDA » (Non Disclosure Agreement) comme l'explique l'acheteuse Carine C, afin de protéger la confidentialité des échanges. Le **degré de formalisation** est donc, à cette étape, extrêmement réduit, basé sur un engagement bilatéral à ne pas diffuser les informations échangées. Ce montage juridique délibérément réduit est lié au stade très amont de l'innovation ouverte avec les partenaires, associé à un flux d'information essentiellement entrant (i.e. inbound). Dans ce projet, **le nombre de partenaires important (21) et à intensité plutôt faible, conduit à qualifier la qualité de la relation suffisamment bonne pour permettre l'IO, nuancée toutefois selon le partenaire.**

Caractérisation des pratiques d'IO dans le projet VALERIO 2

Ce projet décrit par l'acheteuse innovation comme « *un cas emblématique et unique en matière d'IO* » repose sur une relation singulière entre deux entreprises concurrentes sur le même marché, deux entreprises multinationales qui s'associent pour conjuguer leurs savoir-faire respectifs : le « concurrent » apporte sa technologie émergente pour laquelle il souhaite développer de nouvelles applications, et Valerio met à disposition sa connaissance des véhicules dans lesquelles cette application va être intégrée.

Au niveau organisationnel, la relation entre ces deux entreprises concurrentes peut être qualifiée de coopérative. Elle repose en effet sur une collaboration en R&D et innovation entre les deux partenaires qui restent des concurrents directs sur le marché. Il n'existe pas de relation de dépendance entre ces entreprises, celles-ci étant de taille similaire et disposant de connaissances potentiellement complémentaires. Dans ce contexte relationnel « unique », l'acheteuse innovation confie l'importance de l'élaboration d'un cadre de collaboration relativement avancé, notamment en termes de formalisation.

« Sur la partie contractuelle on est partis avec une lettre d'intention pour démarrer les échanges. Le périmètre couvrait ce premier travail de démonstrateurs et puis potentiellement une préparation pour une phase d'après si industrialisation il y avait via un contrat de collaboration. Puis Il a fallu que je gère toute la problématique propriété intellectuelle, et ça

c'était un énorme morceau..., entre deux gros mastodontes qui sont assez protecteurs et très aguerris à ce genre de sujets. » Magali B, acheteuse-innovation, VALERIO

L'acheteuse projet qui a porté « à bout de bras » ce montage juridique a mobilisé de nombreuses ressources en interne pour parvenir à un cadre de coopération, qui a permis de « se faire comprendre et faire comprendre comment fonctionnent les organisations ». Au-delà de ce cadre contractuel, la formalisation dans la conduite du projet était bien présente, structurée par des jalons et des réunions associant les décideurs des deux entreprises, mais jugée très fluide dans les interactions entre les deux équipes.

Au niveau du projet, s'est construite une relation de coopération dans laquelle les acteurs sont naturellement tournés vers l'ouverture et le partage.

« C'était dur de retenir les ingés "non attendez un peu !" parce qu'ils étaient tous à fond. Il y avait une énorme fit côté technique. Les gens se comprenaient énormément, ça allait extrêmement vite. » Magali B, acheteuse-innovation, VALERIO

De l'avis des acteurs VALERIO interrogés, ce projet d'innovation ouverte a créé un changement chez le partenaire concurrent qui se positionne, non plus en concurrent, mais en fournisseur :

« C'était assez rigolo car on sentait que le chef de projet et les équipiers projet se positionnaient consciemment en mode "je suis maintenant un fournisseur » et non plus un concurrent comme d'habitude. Ils voulaient être « le bon fournisseur ». Thomas J, ingénieur développement, Valerio.

On comprend toutefois que le degré de confiance est contrasté, très faible assimilé à de la défiance au niveau organisationnel, et très forte au niveau individuel dans le projet : « facile entre les individus, mais plus compliquée à construire au niveau organisationnel » (Magali B, acheteuse-innovation, VALERIO). L'ingénieur développement VALERIO explique que la confiance est partie de la « petite équipe impliquée directement dans les deux organisations ; puis ces dernières ont « fait le job » pour que la confiance s'établisse entre les organisations ». Il complète en précisant que « la confiance entre les personnes est restée malgré le stop brutal du projet au niveau organisationnel ». **En dernier ressort, c'est bien l'échelle organisationnelle qui a parlé, avec un abandon « brutal » du projet décidé par les instances dirigeantes côté Valerio alors que la qualité de la relation et de l'ouverture était jugée excellente.**

Synthèse des pratiques d'IO dans les quatre projets

Ces projets présentent donc des caractéristiques contrastées en termes de pratiques d'innovation ouverte. On observe sur chacune des quatre dimensions :

- Les niveaux de dépendance, très hétérogènes selon les projets, dépendent du type de partenaire. Il en va de même pour les types d'intégration, dans une moindre mesure car ces derniers sont tous de même type hybride - avec des nuances- de quasi-intégration.
- La formalisation est présente dans tous les projets, adaptée cependant à chaque situation, pour couvrir les enjeux propres à chaque projet afin de cadrer la collaboration, et permettre un espace de liberté et de confiance.
- Enfin dans tous les projets le degré de confiance est élevé, quelles que soient les niveaux de dépendance, le type d'intégration, le type de partenaire et l'orientation des flux de connaissance. Cette confiance, facilitée par la formalisation, apparaît comme une condition nécessaire à l'ouverture.

Sur l'ensemble des cas, nous pouvons dire que, malgré des pratiques d'IO distinctes, elles soutiennent des relations de qualité avec les partenaires considérés, témoignant de la capacité des acteurs à s'adapter à la nature même des projets.

En revanche en termes de résultats des projets nous avons deux cas de figure :

- 1) Les deux projets au sein de Servane, caractérisés par une qualité de relation très favorable à l'IO comme en témoignent les parties prenantes internes et fournisseur, se soldent par un succès pour S1 et abandon pour S2. Dans ces deux cas le degré de formalisation est adapté à la relation organisationnelle initiale avec le fournisseur, et conduit à un degré de confiance individuel et organisationnel élevé, permettant un partage d'information bilatéral (i.e. coupled).
- 2) les deux projets au sein de Valerio, entreprise culturellement marquée par le syndrome NIH, les projets se soldent par un statu quo / échec, résultats liés à des points de faiblesse internes et inter-organisationnels et ce, en dépit de la qualité des pratiques d'IO mises en œuvre.

Nous allons maintenant analyser les rôles d'intermédiaires à l'IO exercés par les acheteurs innovation favorisant cette « qualité » d'ouverture.

5.2. CARACTERISATION DES ROLES D'INTERMEDIAIRES A L'INNOVATION OUVERTE.

Après avoir caractérisé la qualité des relations pour l'innovation ouverte au sein des quatre projets étudiés au regard des pratiques d'IO, il convient maintenant de comprendre le rôle joué par les acheteurs-innovation en tant qu'intermédiaires et la manière dont ils ont contribué à favoriser (ou non) l'innovation ouverte au sein des projets. Nous procédons dans cette section à l'analyse fine de l'exercice des différents rôles.

5.2.1. Premiers constats

Différents membres participent aux projets d'IO que nous avons étudiés parmi lesquels, l'acheteur-innovation lui-même, d'autres clients internes (le chef de projet ou le responsable développement) et des membres externes, en particulier les représentants du fournisseur (qu'ils se placent du côté technique ingénieur ou du côté commercial). En première analyse, et avec toutes les limites de l'exercice en tête, nous proposons de dénombrer les différents rôles associés aux acheteurs-innovation tels que perçus et désignés par nos répondants selon leur fonction dans les projets d'IO.

Pour rappel, notre typologie des rôles d'intermédiaires de l'innovation ouverte adaptée aux acheteurs-innovation nous a permis d'identifier 6 classes de rôles homogènes regroupés en trois types :

- Rôles Spécialistes :
 - Promoteurs experts : promoteur basé processus et promoteur basé expertise
 - Explorateur et courtier
- Rôles Sociaux :
 - Connecteurs : promoteur basé relation, connecteur, et passeur
 - Promoteur basé pouvoir
- Rôles Cognitifs :
 - Porteurs : Champion et tacticien
 - Facilitateurs : traducteur, porteur de sens, facilitateur.

La figure ci-dessous synthétise les occurrences pour chaque rôle d'IIO selon la fonction des répondants dans les projets.

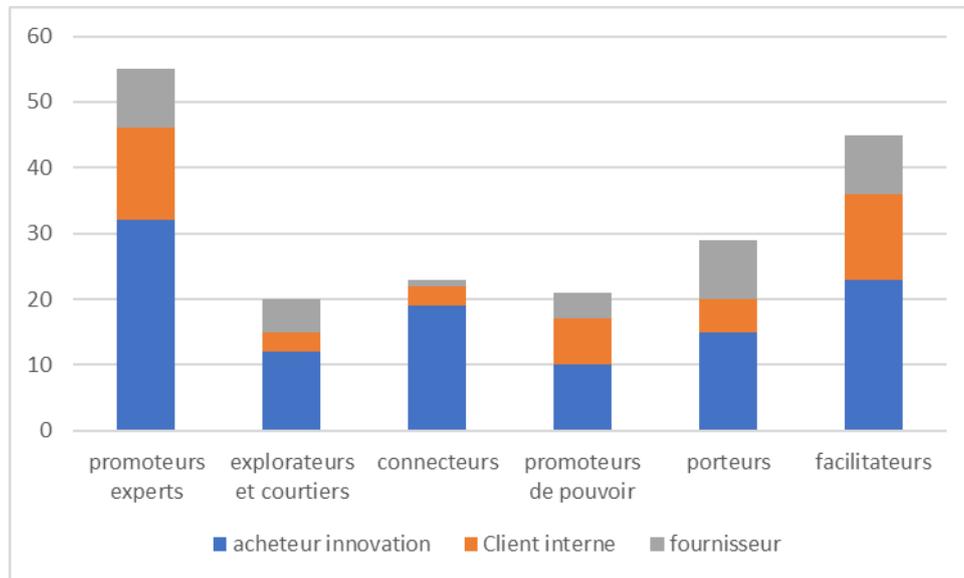


Figure 16 : Nombre d'occurrences des rôles d'IIO selon la fonction des répondants

Dans la mesure où notre méthodologie est qualitative, l'interprétation du nombre d'occurrences par codes s'avère très délicate, celle-ci étant soumise à de nombreux biais. En revanche l'absence ou la présence de la reconnaissance d'un rôle peut être pertinente, révélant des perceptions extrêmes.

Un premier résultat montre que tous les rôles joués par l'acheteur-innovation sont perçus par les répondants avec toutefois deux rôles qui s'avèrent prépondérants.

- **Les rôles de promoteurs experts**, qui regroupent les rôles de promoteurs basé expertise et basé processus, **sont dominants pour les 3 types d'interviewés**. Ces rôles, exercés à l'échelle intra-organisationnelle, qui témoignent de l'expertise technique, métier ou process des acheteurs-innovation, apparaissent comme une « porte d'entrée » pour intégrer le projet d'innovation ouverte.
- **Le second type le plus représenté quel que soit le type d'interviewé, sont les rôles de facilitateurs**. Ils regroupent les rôles cognitifs de traducteur, facilitateur et producteur de sens. Ceci peut être révélateur de la contribution essentielle à l'ouverture reconnue par l'ensemble des acteurs, en raison de leur place d'interface entre les différentes fonctions et acteurs. Ce résultat sera analysé plus en détail plus loin.

Si tous les rôles sont reconnus par tous les types d'interviewés, la hiérarchie de ces rôles fait apparaître des différences selon la fonction du répondant, comme le montre la figure ci-dessous :

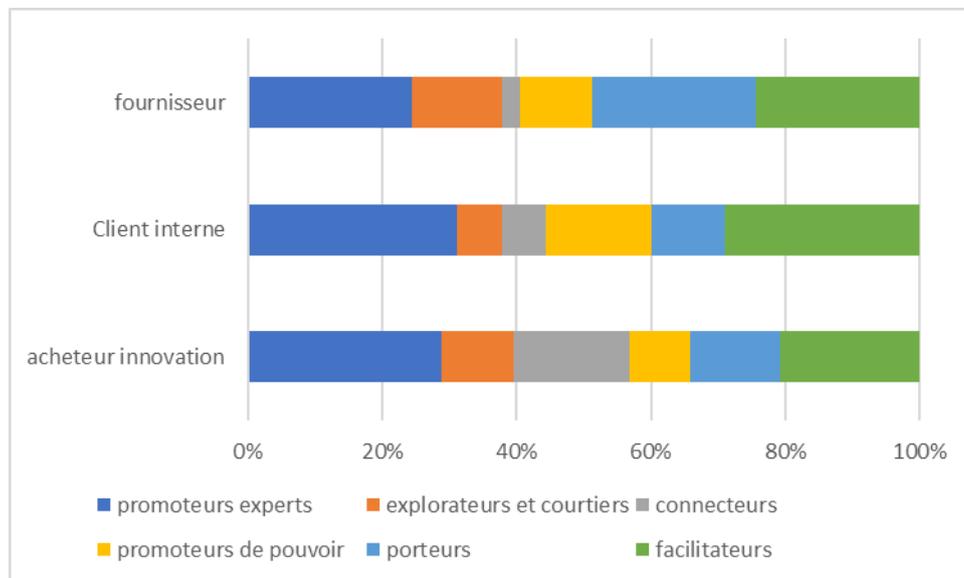


Figure 17 : proportion d'occurrences par type de fonction sur tous les projets d'IO

Ainsi, les clients internes mettent en évidence comme troisième rôle le plus cité celui de promoteur de pouvoir. Ces derniers reconnaissent en effet davantage le rôle de l'acheteur-innovation quant à sa capacité à mobiliser son pouvoir et ses relations au sein de la hiérarchie pour lever des obstacles internes. Les fournisseurs, quant à eux, mentionnent plus que les autres fonctions les rôles de porteur, champion et tacticien, avec la même importance relative que ceux de promoteurs experts et de facilitateurs. Ils reconnaissent ainsi aux acheteurs-innovation une capacité à garder le cap et à résoudre les conflits liés à l'ouverture. Enfin, les acheteurs-innovation mettent en évidence, comme troisième rôle le plus exercé, ceux de connecteurs (passeur, connecteur, et promoteur basé relation). Ceci témoigne d'une capacité des acheteurs-innovation à créer des liens et à animer les relations à l'échelle inter-organisationnelle.

Nous réalisons le même type d'analyse, non plus selon la fonction du répondant, mais selon les projets. La figure ci-dessous met en évidence les occurrences de chaque type de rôle dans chaque projet.

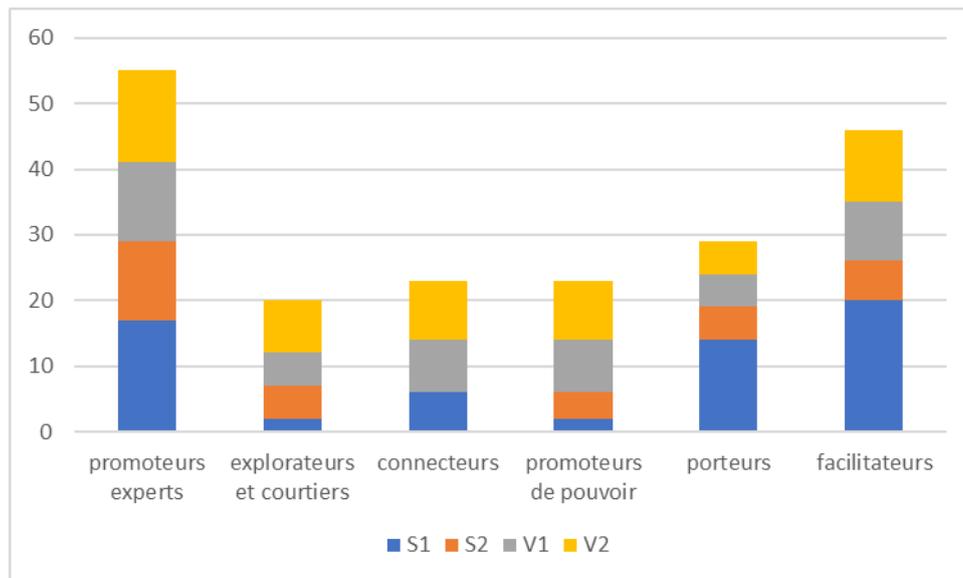


Figure 18 : nombre d'occurrences des rôles d'IIO par projet

La hiérarchie des rôles d'IIO reste inchangée. Tous les types de rôles sont évoqués dans chacun des projets. Ceci nous permet d'avancer que, quel que soit le type de projet, l'acheteur innovation est globalement associé à l'ensemble des rôles. Toutefois, quelques nuances apparaissent.

- Les rôles de promoteurs experts sont prépondérants dans tous les projets, comme soulignée par l'ensemble des interviewés.
- Dans 3 projets sur 4, les rôles de facilitateurs sont au 2^e rang des rôles les plus mentionnés
- Les rôles de connecteurs sont évoqués dans 3 projets sur 4, ils n'apparaissent pas dans le projet S2. Ceci est lié à la nature et l'état d'avancement du projet S2. En effet l'identification du partenaire est à la racine même du projet, suite à une rencontre fortuite dans un salon. Ce rôle d'intermédiaire entre l'externe et l'interne n'a donc pas été mobilisé dans l'avancement du projet.

Précisons maintenant chacun de ces rôles d'IIO de manière plus fine. Nous choisissons de présenter ces résultats par type de rôle par ordre selon la typologie : les rôles spécialistes, sociaux, puis cognitifs.

5.2.2. Les rôles Spécialistes

Conformément à notre typologie de rôles d'intermédiaire des acheteurs-innovation, nous observons l'existence d'un rôle prégnant de spécialistes à « dominante expert », qui contribuent à façonner les échanges, avec les partenaires internes (intra-organisationnel) et/ou externes (inter-organisationnel). Comme leur sur-représentation l'indique, ces rôles s'appuient sur des expertises qui vont diverger selon leur position intra et/ou inter-organisationnelle. Nous allons présenter ces rôles et les expertises auxquelles ils font appel selon les deux types de rôles tels que définis dans la typologie : les courtiers / explorateurs à l'échelle inter-organisationnelle, puis les promoteurs basé processus et basé expertise, à l'échelle intra-organisationnelle.

Rôles de promoteurs experts, le promoteur basé processus et le promoteur basé expertise

Les rôles de promoteurs experts apparaissent largement en tête des rôles évoqués par les interviewés, et ce de la même manière dans les 4 projets. Dans chaque projet, l'acheteur innovation est perçu comme jouant un rôle significatif en s'appuyant sur deux autres expertises : l'expertise en management du processus, et l'expertise métier achats. Ces rôles de promoteurs sont exercés de façon dominante à l'échelle intra organisationnelle.

Le promoteur basé processus mobilise l'expertise en management du processus et des outils tout au long du projet.

Le promoteur basé processus s'appuie sur ses connaissances en management de processus et des structures organisationnelles au sein de son organisation. Cela contribue à son agilité pour mettre en œuvre de façon adaptée les outils et jalons existants au sein de son organisation pour faire avancer le projet d'innovation ouverte. Ce rôle de chef d'orchestre des acheteurs innovation est considéré comme un rôle crucial dans tous les projets d'IO.

« J'ai vite vu le rôle que je pouvais jouer, et donc j'ai pris le rôle, j'ai pris le lead sur la structuration des étapes à suivre pour le projet. Puis je les ai challengés sur les outils qualité des deux côtés, enfin surtout sur les plans de validation produit-process, ce que l'on veut tester, dans quel ordre, de quoi on a besoin, etc., ce que l'on choisit. » (S1-Leslie D.- acheteur innovation)

« Pour moi chef de projet, c'était super d'avoir Leslie dans le management du projet, je me reposais en partie sur elle. » (S1-Jean-Y P.- ingénieur chef de projet)

« La partie pilotage du processus projet, c'était Leslie. Sans elle et sa maîtrise des rouages, j'étais perdu ! (S2-Henri D.-ingénieur chef de projet)

« Carine est à fond sur le rétro-planning, elle dit : on est là, il faut qu'on ait fait ça d'ici là, c'est elle qui tracte la locomotive. » (V1-Yanis S.-acheteur)

Cette expertise prend des formes adaptées à la situation : *« Leslie a apporté en particulier de l'expertise au sens process avec la maîtrise de l'AMDEC. » (S2-Jean-P G.- fournisseur).*

« Si on prend le cas de Leslie, à ce moment-là, elle n'est pas spécialiste du domaine, elle est garant des outils à mettre en place. » (S1-Jean-Y P.- ingénieur chef de projet)

Ce rôle est prégnant en début de projet, bien qu'il soit observé également au cours des différentes étapes du projet.

« Promoteur de process, ça vient à mon avis à différents moments... » (V2-Magali B.- acheteur innovation)

Dans le projet 1 de SERVANE, ce rôle de promoteur est perçu et reconnu par toutes les parties prenantes internes et externes. Il en est de même dans les autres cas analysés, dans la mesure où cette expertise est souvent puisée dans des expériences antérieures, et qu'elle est aussi perçue comme un facteur de légitimité de l'acheteur-innovation pour prendre une place effective et acceptée de tous dans le projet.

« Par rapport à ses missions précédentes chez SERVANE ou ailleurs, elle avait des connaissances de spécialiste, elle nous a guidés sur la partie construction du plan d'expériences. Ça ce n'était pas vraiment dans sa mission d'acheteuse je pense, c'était plus avec ses compétences et en particulier de ses compétences de qualitiicienne précédentes. » (S1-Jean-Y P.- ingénieur chef de projet)

Le promoteur basé expertise mobilise l'expertise achats de façon ponctuelle à différentes étapes du projet.

Logiquement, l'acheteur-innovation va également s'appuyer sur ses connaissances, méthodologies, et son expérience liée au métier d'acheteur : connaissance des marchés, connaissance des fournisseurs, challenge du besoin, maîtrise des outils achats (comme les RFI). Comme pour les autres expertises évoquées plus haut, il tire de ces expertises liées à ses

expériences antérieures une légitimité qui lui permettent de se créer une place opérationnelle dans le projet d'innovation.

« Leslie nous a beaucoup challengés sur le besoin et sur etc., donc plutôt sur le... sur le... comment, sur la manière de dérouler le projet finalement. » (S1-Jean-Y P.- ingénieur chef de projet)

« En tant que segment leader, on couvre tout, du tout début du process jusqu'à la fin. On est là pour faire de l'advance engineering, faire du scouting, faire de la stratégie, faire/préparer des sourcing, awarder des fournisseurs, traiter des problématiques en série et s'assurer qu'après, même en après-vente, on a toujours la solution pour répondre au besoin du client. On est là pour travailler dans notre domaine de compétence qui sont les achats, pour supporter l'engineering. » (V1-Carine C.-acheteur)

Dans ce cadre, l'acheteur-innovation s'appuie aussi sur des connaissances liées au marché et aux fournisseurs :

« Ça a commencé par le contrat de co-dev : comment on écrit un contrat de co-dev, comment on présente ça avec le fournisseur, que Leslie connaissait par ailleurs, par ses précédentes missions chez SERVANE. » (S1-Jean-Y P.- ingénieur chef de projet)

On note que ces rôles experts se conjuguent entre eux selon la situation. Ainsi dans le projet V1, les acheteurs mobilisent simultanément les rôles de courtier et de promoteurs experts (basé expertise et basé processus) :

« C'est mon métier d'aller sur le marché, chercher des fournisseurs et des nouvelles technos etc., puis ensuite les connecter avec nos ingénieurs. (V1-Yanis S.-acheteur)

« Je m'appuie sur les experts pour... pour aller chercher quand j'ai besoin de support et j'orchestre toute l'activité à ça. Donc je suis experte dans mon domaine d'achat, on va dire ça comme ça. » (V1-Carine C.-acheteur)

Les résultats montrent également que l'acheteur-innovation, au travers de son rôle de promoteur basé expertise, vient combler un vide dans le projet, et contribue ainsi de façon informelle à l'avancement de celui-ci. L'acheteur-innovation joue ainsi le rôle de ressource *ad-hoc* pour combler les manques, ce qui à nouveau est propre au rôle d'intermédiaire en IO.

« Dès qu'il y avait besoin de ressources qui n'étaient pas identifiées ou disponibles, j'étais impliquée. Le manager projet c'était Thomas, mais j'avais quand même beaucoup de place, j'étais pas mal impliquée. » (V2-Magali B.- acheteur innovation)

Cependant, cela est en permanence réajusté pour que chacun reste à sa place.

« Oui mais je mettrais juste un bémol, c'est que si celui qui est le chef d'orchestre, il est spécialiste à la place du spécialiste, ça... il y a un problème. » (S1-Jean-Y P.- ingénieur chef de projet)

En synthèse, on constate que ces deux rôles experts sont tous les deux mobilisés sur chacun des 4 projets, avec plus d'emphase sur les projets V1 et V2 pour lesquels le montage et l'organisation du projet requièrent davantage d'investissement (modalités innovantes pour le V1, et partenaire sensible pour le V2). Globalement, le rôle de promoteur basé processus a un nombre d'occurrences sur les 4 projets bien supérieur au nombre d'occurrences du rôle de promoteur basé expertise. Ceci est un résultat important, qui place le rôle de promoteur de processus en tête de tous les rôles d'IIO en termes d'occurrences. Ceci est expliqué par sa place d'interface structurelle entre les différents départements en interne, mais aussi entre l'interne et l'externe, qui lui confère cette contribution remarquée de « chef d'orchestre » dans les différents projets.

Rôles de courtier et d'explorateur

Les rôles de courtier ou d'explorateurs sont évoqués dans chacun des 4 projets. Ces rôles endossés par les acheteurs innovation se révèlent être également une porte d'entrée vers les projets d'innovation ouverte. Deux types d'expertises sont mobilisés derrière ces rôles tournés vers l'extérieur en priorité, l'expertise technique / technologique, et l'expertise juridique.

Le rôle d'explorateur, mobilise une expertise technique / technologique en phase de démarrage du projet.

L'acheteur innovation peut occasionnellement endosser le rôle d'explorateur en vue de s'impliquer dans la recherche d'autres technologies ou partenaires : ce rôle est observé dans les projets S1, V1 et V2. C'est le cas par exemple au travers de la participation à des salons professionnels comme l'illustre le chef de projet du projet S1:

« Elle a vraiment amené sa pierre à l'édifice sur la recherche d'autres partenaires. Elle est allée sur des salons, elle nous a accompagnés, elle a eu ce rôle de proposer d'autres ouvertures, sur d'autres technos ou sur d'autres partenaires. Elle a acquis un vocabulaire technique pour cette

techno en particulier, elle a appris des choses, elle a identifié des paramètres importants et donc des bonnes questions à poser. » (S1-Jean-Yves P.- chef de projet)

Dans le projet V1, l'acheteur souligne que ce rôle lui permet d'ouvrir aux solutions potentielles sur le marché.

« Au début du projet j'ai joué le rôle de scouter en fait. C'est moi qui suis allé chercher, par le biais de la technique, des idées sur le marché. Par exemple le fournisseur « F » n'était pas du tout connu, et mon ingénieur ne le connaissait pas. C'est aussi ce qui explique pourquoi on fait ce projet-là : un ingénieur, avec son boulot, il ne peut pas connaître tout ce qui se fait dans le monde. Donc plutôt « scouter » sur ce truc-là. Je l'ai fait à peu près sur tous mes fournisseurs pour voir si on ne passait pas à côté de quelque chose qui était prêt. » (V1-Yanis S.-acheteur)

Passée cette première phase d'entrée dans le projet, l'expertise technique n'est plus celle de l'acheteur-innovation mais revient et reste dans les mains des ingénieurs. Leur fonction leur confère la responsabilité et le pilotage de la dimension technique du projet.

« J'ai un peu joué le rôle d'explorateur / courtier au départ, mais très vite quand le partenaire a été identifié j'ai passé la main à Justin. » V2-Magali B.-acheteur innovation

« Côté SERVANE, au niveau de l'expertise technique packaging, je vais dire que c'était plutôt Henri, l'ingénieur R&D qui la portait. » (S2-Jean-P G.- fournisseur)

Le rôle de courtier, mobilise une expertise juridique en phase de démarrage du projet :

Dans chacun des 4 projets, le rôle de courtier est endossé par l'acheteur-innovation. Son importance va varier en fonction du degré de formalisation dans les projets : rôle très important dans les projets S2 et V2, peu important dans S1, et mineur dans V1. Dans l'exercice de ce rôle, apparaît très clairement l'expertise juridique mobilisée par cet acheteur. Cette expertise vise à définir les conditions de l'échange avec le partenaire et ce, quel que soit le cas étudié. Comme le rôle d'explorateur, le rôle de courtier est aussi mobilisé en phase d'entrée du projet d'IO pour façonner les conditions d'ouverture à l'innovation.

« J'ai participé au contrat de recherche même si après le contrat, on l'a remis dans les mains du sourcing leader. » (S1-Leslie D.- acheteur innovation)

« On a essayé de le contractualiser et c'est là où, pour le coup, Leslie ou les services juridiques chez nous ont été importants parce que moi j'ai un profil plutôt technique, je n'ai pas l'habitude de ce genre de contrat. » (S1-Jean-Y P.- ingénieur chef de projet)

« Construire une relation gagnante-gagnante, c'est la question de base avant même de parler du nombre de pages du contrat ! L'acheteur, c'est son rôle de poser ces questions. Une fois qu'on est en phase chez l'acheteur, le contrat part au juridique. Ils ont alors toutes les billes pour finaliser le contrat, car pour le reste c'est la loi standard. » S2-Leslie D.-acheteur innovation

« Magali représentait tout ce qui est business, coûts, contrat. On construisait une sorte de partenariat, et c'est elle qui faisait le lien avec le juridique. » V2-Thomas J.-ingénieur chef de projet

Dans l'ensemble des 4 projets analysés, l'acheteur-innovation mobilise des ressources internes pour l'aider à élaborer le cadre juridique de travail, mais on note que cet acheteur a un réel rôle de promoteur sur le sujet, vis-à-vis de son expert juridique mais aussi et surtout vis-à-vis des autres parties prenantes au projet.

« J'avais une avocate Américaine qui était super. Par contre, c'est moi qui ai fait toute la structure du contrat. Je lui disais juste "j'ai besoin de telle ou telle clause" et elle me rajoutait des choses. Mais par contre, c'est quelqu'un qui avait l'habitude de gérer des contrats pour la recherche, donc elle était très aguerrie des clauses qui étaient possibles, etc. Ça a été une super collaboration. » (V2-Magali B.- acheteur innovation)

« On avait un contrat mais qui doit être adapté à ce que sera la collaboration. Même si au quotidien je passe mon temps à faire ça, j'ai un juriste ... qui ne peut plus me « sacquer » au bout d'un moment parce que je ne fais que du spécifique donc elle me déteste. » (V2-Magali B.- acheteur innovation)

« J'ai fait appel à des expertises par exemple sur la propriété intellectuelle, j'ai fait appel à des gens qui ont vraiment la méthodologie pour arriver à faire des choix et à se mettre d'accord, il s'agit d'expertise sur un process particulier. Par exemple, sur la propriété intellectuelle on a des experts et du coup on travaille nous sur ce qu'on a, sur ce qui est important de garantir chez nous en termes de génération d'IP. Eux, ils ont aussi cette expertise de très bien savoir vraiment décrire ce qui peut, ce qui va rester dans notre cour et ce qui va être dans la cour du partenaire et ce qui va être en commun et comment on partage. Donc je me suis dit « si on n'amène pas de dialogue avec ces gens-là on ne va pas y arriver ». (V2-Magali B.- acheteur innovation)

Dans le projet V2, l'acheteuse innovation redouble de créativité et d'initiative pour proposer et initier des solutions adaptées aux enjeux singuliers de la relation de coopération entre les deux partenaires. Ces résultats montrent que, à travers son rôle de courtier, que l'acheteur-innovation élabore les conditions de l'échange en les adaptant à chaque situation / projet.

En synthèse, nos résultats mettent en évidence que l'acheteur-innovation en tant que courtier et explorateur, situé à l'interface inter-organisationnelle, participe à façonner les conditions de l'ouverture. Il contribue par son savoir-faire technique (l'explorateur) et juridique (le courtier) à élaborer le cadre de collaboration avec les partenaires externes. Ces deux rôles sont complémentaires, avec une place plus importante au courtier qui est systématiquement mobilisé, dans les 4 projets, pour contribuer à façonner les modalités de l'échange sur le volet juridique. Le rôle d'explorateur est mobilisé dans 2 projets sur 4, sur les projets V1 et V2 où la recherche de partenaires est requise. Ces deux rôles d'IIO sont exercés en phase de démarrage de projet et s'accompagnent aussi de son externalisation à d'autres membres en cours de projet.

5.2.3. Les rôles Sociaux

Les promoteurs sociaux regroupent deux catégories que nous allons analyser successivement : les rôles sociaux à l'échelle intra-organisationnelle (le promoteur basé pouvoir et un nouveau rôle émergent que nous qualifions d'ambassadeur), et les rôles Sociaux à l'échelle inter-organisationnelle (les connecteurs).

Les rôles sociaux à l'échelle intra-organisationnelle

Nous analysons ici deux rôles. Le promoteur basé pouvoir et le nouveau rôle d'ambassadeur qui a émergé de notre terrain.

Le promoteur basé pouvoir :

Ce rôle consiste à mobiliser les parties prenantes en interne, décideurs, sponsors, influenceurs, qui contribuent à la prise de décision et au franchissement des difficultés et obstacles internes. Ce rôle est endossé par les acheteurs-innovation dans chacun des projets analysés dans ce travail. Ce rôle se révèle être très important dans les 4 projets, avec cependant des nuances en fonction du projet. La subtilité déployée par l'acheteur consiste à adapter ses actions aux enjeux

du projet. Dans les 2 projets V1 et V2 au sein de l'entreprise VALERIO, où la maturité en termes d'innovation ouverte est moindre, l'acheteur innovation va redoubler d'initiatives pour franchir les obstacles organisationnels et culturels.

« On est montés au management, au niveau du dessus, en leur disant : "on voudrait vous proposer telle initiative, on a le support de vos équipes, on voudrait le faire comme ça, [...]. Si vous acceptez l'initiative, on vous demande d'être sponsor car on a besoin de crédibilité en extérieur. Nos cibles sont des grosses sociétés, donc on a besoin de montrer que ce ne sont pas juste nous deux, deux gugus dans notre coin qui tirons l'initiative, mais que c'est sponsorisé par notre top management, et que ça va aboutir sur quelque chose." (V1-Carine C.-acheteur)

L'acheteur s'appuie sur sa connaissance fine des réseaux hiérarchiques qu'il mobilise à bon escient pour franchir les obstacles à l'innovation ouverte, qu'ils soient culturels ou organisationnels. L'acheteur-innovation du projet V2 en témoigne :

« Ça m'a demandé un effort de dingue parce que on m'a tout de suite répondu : « Mon dieu, on ne peut pas montrer nos usines, c'est quand même un concurrent ! ». (...) J'ai finalement réussi à faire ouvrir les portes de nos usines alors que mon organisation n'en avait pas envie. Eux (le fournisseur qui est aussi un concurrent) ce qu'ils exigent, c'est de rentrer dans l'usine pour se rendre compte de la problématique, de ce qui se passe concrètement. Et nous, ce qui nous intéresse, c'est d'avoir une connexion avec le Japon, parce que tout le développement était fait au Japon, alors que le site en Europe était un site applicatif, et donc de commencer à connecter avec les gens qui décidaient du développement de la techno. Ça allait dans les deux sens. Tout ça pour dire que ça m'a demandé beaucoup de temps et de persuasion de les amener dans nos usines » (V2-Magali B.- acheteur innovation)

Ce rôle de promoteur basé pouvoir est également perçu et conforté par l'externe, comme l'exprime le responsable fournisseur dans le projet S1 :

« L'acheteuse va avoir cette casquette, celle d'entraîner ses équipes, en arrivant à les convaincre que c'est la bonne voie. Si on prend notre projet d'innovation, elle doit dire au groupe de travail que c'est le bon chemin, qu'il faut qu'on y aille, c'est notre objectif commun. On est en plein dans le promoteur social ! » (S1-Yoann B.- fournisseur)

Un nouveau rôle d'ambassadeur exercé par l'acheteur-innovation, de nouvelles pratiques au sein de la communauté achats et des autres services

Un autre rôle social a émergé de notre analyse qui a pour particularité de dépasser le périmètre du projet lui-même. En effet, le *business partner* dans le projet V1, met en avant la contribution des acheteurs innovation à faire progresser les pratiques de façon plus générale au sein de l'organisation achats. L'acheteur-innovation par l'expérimentation des nouvelles pratiques en IO, devient un relai dans son organisation en ouvrant l'ensemble de ses collaborateurs achats à d'autres modalités de travail :

« Les Acheteurs ont les deux rôles chez Valerio. Premièrement, ils ont le rôle de rendre compte de l'avancement de leur travail et demandent de l'argent. Typiquement ils éduquent toute l'organisation sur ce qu'ils font, ils récupèrent les accords et c'est ce qui est important. Et deuxièmement, ils ont aussi ce rôle au sein des achats, et je sais cela parce que j'ai été invité moi-même à l'un de ces kickoffs (réunions de lancement de projets), ils utilisent ce projet comme quelque chose d'excitant, d'amusant que vous pouvez faire en tant qu'acheteur, quelque chose qui sort un peu des sentiers battus, ils le font pour promouvoir le travail des acheteurs innovation au sein des achats. » (V1-Martin C -product planning)

L'acheteur-innovation est reconnu dans un nouveau rôle d'ambassadeur auprès de ses pairs au sein de la communauté achats, et plus globalement auprès des différents services de son entreprise.

« Ensuite ces acheteurs innovation sont ambassadeurs au sein des achats et ils sont également ambassadeurs entre les services. » (V1-Martin C -product planning)

En synthèse, le rôle de promoteur basé pouvoir apparaît parmi les plus importants, derrière celui de promoteur basé processus. Il est exercé dans tous les projets, et est perçu par les clients internes qui reconnaissent la capacité de l'acheteur-innovation à mobiliser son pouvoir et relations hiérarchiques pour lever des obstacles internes à l'innovation ouverte.

Les rôles sociaux à l'échelle inter-organisationnelle

Nous caractérisons ici les rôles de connecteur, passeur, promoteur de relation. Ces rôles rassemblés sous une même bannière contribuent à initier et promouvoir la relation entre l'entreprise et ses partenaires externes. Les résultats montrent une graduation dans l'implication de l'acheteur innovation dans la relation : de la « simple » mise en relation à une implication active dans le pilotage de la relation.

Le rôle de connecteur contribue à la mise en relation entre l'entreprise et le(s) partenaire(s)

Ce rôle d'IIO contribue à la montée à bord (« onboarding ») du ou des partenaire(s), se faisant en général en début de projet. L'acheteur innovation s'appuie sur ses compétences et relations d'acheteur avec les marchés pour mettre en contact « *les bonnes personnes des bonnes sociétés* », comme en témoigne une acheteuse dans le projet V1 :

« Moi je ne serais pas un acheteur technicien. Ma valeur ajoutée, c'est que j'accompagne l'engineering dans son développement de produits et je m'assure de les mettre en contact avec les bonnes personnes des bonnes sociétés qui proposent les bons produits pour matcher avec leurs besoins. Et je m'assure que dans leurs discussions et dans la relation qui se met en place entre nous et le fournisseur, on a un setup qui ne va pas potentiellement impacter négativement le business du groupe. » (VI-Carine C.-acheteur)

« On s'est fait une liste de gens qu'il faudrait qu'on arrive à aller chercher, à onboarder et je pense qu'on a trouvé les bonnes personnes. Ce sont des personnes qu'on avait tous les deux dans nos networks respectifs, qui n'étaient pas forcément le cœur de cible de ce challenge, mais qui étaient des personnes avec de l'influence, avec un peu de réseau, et qui étaient passées aussi par l'opérationnel qu'on visait. » (VI-Yanis S.-acheteur)

L'acheteur innovation conjugue naturellement ce rôle à celui de courtier, comme on peut le constater dans le projet V1 :

« Dans le cadre d'un salon, on avait rencontré un fournisseur ; ils sont en open partenariat, c'est-à-dire qu'ils développent des choses mais il n'y a rien d'exclusif, n'importe qui peut les contacter. Donc j'ai re-pris contact avec eux... parce que je pensais qu'il y avait des intérêts pour nous, il y avait des applications pour lesquelles leur innovation, produit et process, pouvait être hyper intéressante ; on est en advance engineering avec eux. Donc ce que j'ai fait, je l'ai connecté à mon ingénieur. Dans un premier temps il m'a dit qu'il n'avait pas le temps, du coup je lui ai forcé un petit peu la main, en lui disant que ça ne prendrait qu'une heure". Et une fois qu'il l'a rencontré, il dit "ah c'est pas mal" ! C'était parti. » (VI-Yanis S.-acheteur)

Le rôle de passeur est la conjugaison de deux rôles, le rôle de connecteur, décrit ci-dessus, et du rôle de traducteur que nous allons analyser plus loin. Les résultats montrent que ces deux rôles sont exercés de façon distincte par les acheteurs-innovation, et nous les détaillons donc séparément. Le rôle de passeur, mentionné seulement 1 fois dans le projet V1, se révèle donc être non « significatif » dans notre analyse qualitative.

Le rôle de promoteur basé relation, actif dans le pilotage de la relation avec le(s) partenaire(s)

Dans les 4 projets analysés, l'acheteur innovation revêt le rôle de pilotage actif de la relation, et ce, dans la durée du projet. Ce rôle est non seulement reconnu, mais encouragé par les parties prenantes internes et externes.

« J'ai joué le rôle de l'acheteur avec le fournisseur, on peut dire que j'avais un rôle de pilote de la relation, plus précisément de pilote de structuration de la relation » (S1-Leslie D.- acheteur innovation)

« Quand viennent des gens de l'externe, vous êtes dans le "relationship promoteur" parce que vous devez faire travailler dans un esprit de confiance et pour avoir le meilleur, la meilleure émergence du groupe, là c'est même différents métiers, plus différents univers fournisseurs. » (S1 - Yohan B. – Fournisseur)

En synthèse, on peut souligner trois caractéristiques associées aux rôles sociaux à l'échelle inter-organisationnelle :

- Ces rôles sont exercés dans tous les projets, à l'exception de S2. L'explication de l'absence de ces rôles dans ce projet tient à la constitution même de la relation à la racine du projet. En effet, l'initiative du projet est à l'origine d'un appel entrant du partenaire, ce qui présage d'un engagement a priori du fournisseur, engagement tel que le rôle de promoteur de relation de l'acheteur-innovation n'a pas été perçu par les répondants.
- Pour les 3 autres projets, les rôles de connecteur d'une part, et de promoteur basé relation d'autre part, apparaissent avec la même importance.
- Ces rôles interviennent successivement, le connecteur au début de la relation, puis le promoteur basé relation tout au long du projet.

5.2.4. Les rôles Cognitifs

En complément des rôles de spécialistes et sociaux, nous précisons l'exercice des rôles cognitifs. Nous constatons tout d'abord que ces rôles sont fortement mobilisés par les acheteurs-innovation, et fortement contributeurs aux pratiques d'innovation ouverte. Ils sont mobilisés pour dépasser des obstacles à l'ouverture intra-organisationnels ou inter-organisationnels et contribuer à changer les représentations des acteurs et leurs pratiques. Ces rôles, sont de deux ordres :

- Les « porteurs », pour les rôles de tacticien et de champion,

- Et les « facilitateurs », pour les rôles de producteur de sens, traducteur, et facilitateur

Ces rôles sont tous révélés dans chacun des 4 projets, et la plupart du temps combinés entre eux ou à d'autres rôles. Nous raffinons l'exercice de ces rôles dans les différents projets.

Les rôles « facilitateurs » : traducteur, producteur de sens, et facilitateur.

Les rôles de facilitateurs sont les seconds rôles les plus mentionnés lors de nos interviews. Ils sont perçus avec importance identique, dans tous les projets, à deux nuances près : ils sont mentionnés davantage dans les projets V1 et S2, et le rôle de facilitateur et de producteurs de sens sont légèrement plus importants en occurrences que celui de traducteur. Ils sont perçus par les 3 types d'interviewés, on observe cependant des nuances sur certains rôles que nous allons préciser plus loin. Ce constat, bien qu'à interpréter avec prudence sur le plan quantitatif, indique l'importance de ces rôles joués par les acheteurs innovation dans les projets d'innovation ouverte. Ces rôles, souvent conjugués entre eux, ont néanmoins des contributions singulières que nous allons développer ci-dessous.

Le rôle de Traducteur, pour définir un langage commun

Un des défis connus de l'innovation ouverte porte sur la capacité des partenaires aux profils hétérogènes à développer un langage commun et à se comprendre. Pour ce faire, l'acheteur innovation va endosser un rôle de traducteur. Dans le projet S1, le fournisseur lui-même reconnaît à l'acheteuse sa contribution notable sur ce point :

« Nous le fournisseur, on doit être polyvalent, tout en ayant la capacité de répondre à des experts chez SERVANE. Leslie a cette capacité de pouvoir lisser les niveaux entre eux et nous, ou autrement dit de lisser les langages. » (S1-Yoann B.- fournisseur)

L'acheteuse le commente en montrant l'importance de se comprendre sur le besoin à couvrir dans le projet :

« Le traducteur consiste à traduire le besoin. Une fois qu'il y avait le sens, l'idée était de les aider à le traduire » (S1-Leslie D.- acheteur innovation)

Ce rôle de traducteur, essentiel pour que les connaissances hétérogènes puissent être échangées, va se décliner dans l'ajustement de la communication. L'acheteur va contribuer à ajuster les messages et supports en fonction des interlocuteurs à convaincre : ingénieurs, décideurs, sponsors, fournisseurs. Ce rôle est visible même lorsque les acteurs en place se connaissent déjà, comme on le voit dans le projet S1. On observe que les fournisseurs soulignent davantage

l'exercice de ce rôle, ce qui témoigne d'un besoin plus fort d'aligner les éléments de langage, comme c'est le cas dans les projets V1 et V2. Les AI, également conscients de ce besoin de « traducteur » relèvent explicitement la nécessité d'exercer ce rôle.

Le Producteur de sens, pour réduire l'ambiguïté

Un autre défi de l'innovation ouverte porte sur la réduction de l'ambiguïté et de la complexité perçue par les parties prenantes. De par sa place fonctionnellement en périphérie du sujet (les achats sont une fonction support), l'acheteur innovation endosse le rôle de producteur de sens des lors que l'incertitude perçue par l'une ou l'autre des parties prenantes dans le projet freine ou bloque son implication.

Comme pour les autres rôles, l'acheteur combine ce rôle à un ou plusieurs autre(s) en fonction de la situation. Pour illustration dans le projet S1, l'acheteuse va combiner le rôle de producteur de sens à celui d'expert métier achat :

« A chaque fois que ça patinait, je les ramenais sur "c'est quoi votre besoin ? C'est quoi votre besoin ?". Je les ai traumatisés avec ça "c'est quoi votre besoin ?". (S1-Leslie D.- acheteur innovation)

Le chef de projet salue cette contribution de l'acheteuse :

« Leslie nous a beaucoup aidés à mettre en place un plan d'actions pour répondre à quel besoin. Ce n'est pas forcément d'ailleurs avec sa casquette d'acheteur innovation. On est plutôt des techniciens ou des ingénieurs et on avait fortement tendance à aller dans la technique sans forcément se ramener au besoin. Elle nous a beaucoup challengés là-dessus en nous disant : "vous voulez faire ça mais pour répondre à quel besoin ?" (S1-Jean-Y P.- ingénieur chef de projet)

Ce rôle de producteur de sens peut être décisif pour emporter l'adhésion des « résistants » en interne. Dans le projet V2 où les efforts de conviction ont été importants, le chef de projet témoigne du rôle clé joué par l'acheteuse en conjuguant *sensegiving* avec les rôles de promoteur de pouvoir et de champion :

*« Traducteur, producteur de sens, il y a eu beaucoup de ça quand on s'est accordés sur l'objectif du projet avec nos interlocuteurs chez « T ». On a passé, que ce soit Magali ou moi, pas mal d'énergie à faire adhérer Valerio à ce projet qui n'était ni super ambitieux, ni trop peu. On a expliqué, on cherchait à donner le sens, vraiment faire la preuve de quelque chose de façon presque désintéressée ; on ne disait pas qu'il y allait avoir un business et du chiffre d'affaires à dans dix ans. Magali a contribué à ça parce qu'elle était bien alignée avec « T ». Elle a 100% adhéré là-dessus et, et a aidé à le transmettre dans l'organisation Valerio. Donc le *sensegiving**

c'était plutôt en interne chez nous. « T » arrivait avec tout ce sens qu'ils voyaient dans le projet : la société hydrogène, le monde meilleur, etc., et l'idée c'était de l'infuser à petites doses pour que ce soit digeste par l'organisation Valerio. Magali beaucoup fait pour y parvenir. » (V2-Thomas J.-ingénieur chef de projet)

Le rôle de Facilitateur, un rôle d'interface entre tous les acteurs

Enfin, « last but not least », nous arrivons au dernier rôle mobilisé par les acheteurs innovation : celui de facilitateur. Ce dernier rôle joue sur les comportements des individus impliqués dans les projets. Les interviews relèvent l'exercice de ce rôle dans tous les projets. Le client interne du projet V1 le résume parfaitement :

« Ce que je voudrais dire au sujet des acheteurs, est qu'évidemment ils sont des facilitateurs. Ils ont clairement un rôle de facilitateurs donc en ce sens ils ont une fonction centrale parce qu'ils sont au milieu de tous les autres, de toutes les autres fonctions. » (V1-Martin C.-product planning)

Ce rôle central entre les différents acteurs est également souligné par l'ingénieur du projet V2 :

« En fait facilitateur, il est au centre mais il résume beaucoup de choses qu'on vient de dire. C'est sans doute Magali qui a été au cœur pour créer cette relation gagnante, par un peu tous les aspects qu'on vient de dire. Elle est au centre. Si on doit l'agréger sous un rôle qui semble bien lui coller à la peau, facilitation lui convient bien. Et dans les deux sens, vers T, et de T vers l'interne. Et je raccroche ça avec le process et le lien hiérarchique du pouvoir ». (V2-Thomas J.-ingénieur chef de projet)

Ce rôle est aussi bien central à l'échelle intra-organisationnelle entre les différentes fonctions, que dans l'interface avec le fournisseur. Comme les répondants le soulignent, ce rôle est naturel au vu de la place d'interface fonctionnelle conférée à l'acheteur. Nous précisons que ce rôle est exercé au sein des projets, il se distingue du rôle d'ambassadeur qui lui est exercé au-delà des projets auprès des autres départements.

En synthèse, l'analyse des rôles facilitateurs montre qu'ils exercent une contribution très importante à l'ouverture, à l'instar de leur occurrence très élevée. Ces rôles ont chacun une contribution propre : le traducteur pour définir un langage commun, auquel les fournisseurs et acheteurs-innovation sont particulièrement attentifs, le producteur de sens pour réduire l'incertitude perçue et réduire les résistances à l'ouverture, et le facilitateur au travers duquel

l'acheteur-innovation exerce une influence comportementale faisant converger les différentes fonctions autour d'un projet commun.

Les rôles de Porteurs : Champion et tacticien

Ces deux rôles sont visibles dans tous les projets. En les mobilisant, les acheteurs innovation contribuent à formuler une « vision », et à franchir les obstacles à l'ouverture.

Le rôle de champion, pour « garder le cap ».

La mise en place de l'innovation ouverte nécessite un « alignement des planètes » entre les différents partenaires. Dans chaque projet, apparaît clairement la nécessité d'exprimer et partager une vision sur les objectifs et intentions du projet. Comme en témoigne l'acheteuse du projet V1, elle contribue d'abord à l'élaboration d'une vision commune en interne.

« Le truc, c'est d'arriver à définir des objectifs communs, qui satisferont toutes les parties en interne, il est beaucoup plus facile d'être « one voice ». C'est tout l'enjeu quand on démarre quelque chose, c'est de s'aligner en interne pour savoir ce qu'on veut, comment on le veut, où on va, quelle est la stratégie de com et quel est le chemin qu'on va poser sur la table du fournisseur. Car si l'engineering n'est pas avec nous et met les pieds dans le plat, alors la négo est morte ». (V1-Carine C.-acheteur)

Une fois le « one voice » interne atteint, l'acheteur innovation va, toujours en mobilisant ce rôle de champion, déployer ses initiatives pour embarquer, les fournisseurs. On en trouve, là encore, une illustration dans le projet V1 comme en témoigne l'autre acheteur :

« J'ai profité d'une présentation du fournisseur pour donner envie, et j'ai fait beaucoup de lobbying auprès de ce fournisseur-là. C'est un fournisseur qui a plein d'idées, qui veut faire plein de choses, mais on a toujours des contraintes de budget. Je lui ai dit que s'il voulait avoir un avenir un peu plus joli chez nous, il fallait qu'il utilise toutes les billes que je lui donnais. Et en début d'année-là, ils sont revenus avec une vraie proposition de partenariat pour faire du design, des machins, des trucs, où ils nous ont fait un truc super détaillé. Ils poussent, nous on n'a plus rien à faire. » (V1-Yanis S.-acheteur)

Ce leadership exercé par l'acheteur innovation en tant que champion est partagé dans chacun des projets, et reconnu par les autres parties prenantes, tant en interne qu'en externe. Ainsi en témoigne le chef de projet S2 :

« Elle avait un peu son idée et, même si elle n'avait pas la clairvoyance de comment elle voulait avancer, mais en tout cas en avançant elle voyait au fur à mesure vers où elle voulait aller. Donc c'est vraiment elle qui était aux commandes. » (S2-Henri D.- ingénieur chef de projet)

Ainsi on voit que, au travers de ce rôle de champion, l'acheteur innovation est un élément moteur pour « embarquer et convaincre ». Le fournisseur du projet S2 en témoigne :

« Je vais dire que c'était un catalyseur. C'était dans la relation, à recadrer les choses en fonction des exigences du produit et puis grâce à sa vision de SERVANE, donc elle avait un rôle d'orientation. » (S2-Jean-P G.- fournisseur)

En complément, le rôle de champion de l'acheteur innovation contribue aussi à l'ouverture en élargissant la vision, prise de recul et anticipation des problématiques futures.

« On a aussi pas mal discuté de la problématique au-delà du produit en lui-même, on discutait du sujet, de l'infrastructure, des choses comme ça. C'était un peu mon rôle d'étendre le périmètre aux problématiques qu'on allait rencontrer. On avait beaucoup de choses à apprendre d'eux. » (V2-Magali B.- acheteur innovation)

Le rôle de Tacticien, pour franchir les obstacles

Le rôle de tacticien se révèle être déterminant pour franchir les nombreux obstacles à l'ouverture. En premier lieu, les acheteurs jouent de ce rôle pour passer les obstacles au montage du projet et à l'ouverture désirée. Ainsi l'acheteuse innovation dans le projet V2 exprime l'obstination dont elle a fait preuve face au syndrome NIH de Valerio et outrepasser les freins culturels :

« Toute façon, mais d'ailleurs c'est ce qui m'a demandé le plus d'efforts, j'ai dû convaincre et dire juste des milliards de fois qu'en fait on ne savait rien sur le sujet et qu'eux ils savaient tout. » (V2-Magali B.- acheteur innovation)

Ensuite, toujours dans cette idée, le rôle de tacticien est mobilisé pour briser les silos entre les équipes métiers. En effet miroir, un manque d'ouverture en interne ne peut que freiner la capacité à s'ouvrir à l'extérieur. Aussi, le fournisseur du projet S1 salue-t-il le rôle joué par l'acheteuse sur le projet S1 :

« Je pense qu'elle a été à l'initiative du dossier, fédératrice des équipes. Au tout départ, c'était plutôt des techniciens : chez SERVANE ils sont quand même assez sectorisés, disons qu'ils ont chacun leur métier ». (S1-Yoann B.- fournisseur)

Ce rôle de tacticien, est mobilisé par l'acheteur innovation à de nombreuses reprises au cours des projets analysés, dès lors qu'un obstacle se présente et contraint l'ouverture ou la poursuite du projet. Ces obstacles peuvent être de différentes nature, culturels ou organisationnels. Le projet V2 montre un conflit lié à l'ouverture qui a été résolu par l'AI. Magali B en témoigne : « ça m'a demandé beaucoup de temps et de persuasion de faire accepter à nos dirigeants l'idée de faire rentrer un concurrent dans nos usines ». Ce rôle est souvent combiné à d'autres, adapté selon la nature de l'obstacle. Ainsi pour illustration, le chef du projet V2 explique comment l'acheteur innovation a mobilisé simultanément les rôles de tacticien, facilitateur et promoteur de pouvoir :

« Il fallait beaucoup de conviction pour arriver à organiser ce type de réunion ! Le rôle de Magali a été essentiel pour faire bouger tout ce petit monde et les faire aller à Bruxelles. Ça m'a paru facile peut-être parce que Magali prenait tout en charge. C'était Magali qui mettait les choses en place, qui recontactait les gens. Qui concrètement s'assurait des agendas des uns des autres. Et ça s'est passé plutôt de façon fluide, elle a bien géré son truc ! (V2-Thomas J.-ingénieur chef de projet)

En synthèse, le rôle de porteur, qu'il soit champion et/ou tacticien, sont tous les deux perçus avec la même importance et ce, de façon identique dans chacun des 4 projets. Ce rôle est particulièrement évoqué par les fournisseurs des projets S1 et S2 : ces derniers reconnaissent aux acheteurs-innovation leur contribution à garder le cap et résoudre les conflits liés à l'ouverture.

On souligne par ailleurs la complémentarité entre ces deux rôles : celui de champion qui permet de définir et conserver le cap afin d'aligner les différentes parties prenantes sur un objectif commun, et celui de tacticien qui permet de résoudre les obstacles lorsqu'ils se présentent.

5.2.5. Temporalité des rôles

Notre recherche a fait apparaître **une nouvelle dimension (catégorie émergente) liée à la temporalité dans l'exercice des rôles**. Nous proposons dans le tableau ci-dessous une représentation de l'importance relative des différents rôles exercés par les acheteurs-innovation, en fonction de l'état d'avancement des projets. Ces trois phases peuvent être observées bien que certains projets sont moins avancés que d'autres. Nous retenons pour cela les trois étapes

clés évoquées préalablement (cf. contextualisation des projets) : l'initiation du projet (recherche de partenaire), sa construction avec le(s) partenaire(s), puis son pilotage au cours de son avancement. L'importance relative est qualifiée en termes de fréquence d'exercice du rôle en fonction des projets : jamais (0), occasionnellement (1), très fréquemment (2). Nous précisons que ces importances relatives sont évaluées de façon qualitative compte tenu de l'analyse des données empiriques.

| Rôles | | Etape du projet | | |
|--------------|--------------------------|-----------------|--------------|----------|
| | | initiation | construction | pilotage |
| spécialistes | promoteur basé processus | 1 | 2 | 2 |
| | promoteur basé expertise | 1 | 1 | |
| | Courtier | 1 | 2 | |
| | Explorateur | 1 | | |
| sociaux | Connecteur | 1 | | |
| | promoteur basé relation | | 2 | 2 |
| | promoteur basé pouvoir | | 2 | 2 |
| cognitifs | Champion | | 2 | 2 |
| | Tacticien | | 2 | 2 |
| | Facilitateur | | 2 | 2 |
| | producteur de sens | | 2 | 2 |
| | Traducteur | | 2 | 2 |

Tableau 22 : importance relative des rôles selon l'étape du projet

Cette représentation montre effectivement des importances relatives distinctes entre les rôles selon l'étape du projet :

- Certains rôles sont mobilisés spécifiquement en début de projet, lors de la phase d'initiation comme l'explorateur à la recherche de partenaires, ou le courtier lors de la construction avec le montage des conditions de la collaboration avec le(s) partenaire(s). Ce dernier peut ponctuellement être sollicité plus tard au cours du projet sur le cadre contractuel doit être remanié.
- Certains rôles sont mobilisés occasionnellement, c'est-à-dire que selon les projets, ils ne sont parfois pas nécessaires, comme c'est le cas de l'explorateur si le partenaire est déjà identifié.
- Les rôles cognitifs sont eux mobilisables tout au long du projet, tout comme certains promoteurs sociaux et le promoteur basé processus.

5.3. SYNTHÈSE COMPARATIVE DES COMBINAISONS DE RÔLES D'INTERMÉDIAIRES SUR LES PRATIQUES D'IO

Les sections précédentes ont permis de comprendre d'une part si certains projets réunissent a priori des pratiques plus favorables à la qualité de la relation pour l'IO, et d'autre part de caractériser l'exercice des différents rôles par les AI. Nous allons ici caractériser le lien entre les rôles exercés par les acheteurs-innovation et l'innovation ouverte : nous cherchons à décrire comment les rôles contribuent à favoriser la qualité de la relation en fonction des projets.

5.3.1. Synthèse comparative des combinaisons de rôles par projet

Nous constatons que les combinaisons de rôles varient selon le projet, permettant d'expliquer pour chacun d'entre eux des pratiques d'IO sensiblement différentes. Le tableau ci-dessous synthétise la reconnaissance des différents rôles au sein de chaque projet.

| | | Rôles par projet* | | | |
|--------------|--------------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|
| Type | Rôle | Servane 1 | Servane 2 | Valerio 1 | Valerio 2 |
| Cognitifs | Facilitateur | X | x | x | x |
| | Traducteur | X | | | x |
| | Producteur de sens | X | x | X | X |
| | Tacticien | X | X | X | X |
| | Champion | X | x | X | X |
| Spécialistes | Promoteur basé processus | X | X | X | X |
| | Promoteur basé expertise | X | x | x | |
| | Explorateur | X | | x | x |
| | Courtier | X | X | x | X |
| Sociaux | Connecteur | X | | X | x |
| | Promoteur basé relation | X | | X | x |
| | Promoteur basé pouvoir | X | X | X | X |

Tableau 23 : reconnaissance des rôles par projet

**Légende : x = rôle perçu, peu important / X = rôle perçu, très important*

Nous raffinons ci-dessous l'exercice des rôles dans les différents projets et leur influence sur les pratiques d'IO.

Projet Servane 1 :

Le contexte initial du projet S1 est caractérisé par un fort capital confiance entre les organisations compte tenu de leur relation historique. Le cadrage de la collaboration, jugé minimaliste, est construit grâce à l'implication de l'acheteur-innovation. Il mobilise pour ce faire un rôle de courtier, associé au rôle de facilitateur afin de mobiliser les autres partenaires internes et externes. Ces rôles à ce stade légers sont suffisants pour permettre un engagement réciproque dans une relation de quasi-intégration aux flux couplés, favorable à l'ouverture.

En termes d'organisation, ce projet est constitué côté Servane, d'un binôme R&D et achats : à défaut d'un chef de projet, l'acheteur-innovation prend une place significative de chef d'orchestre entre l'interne et l'externe, en mobilisant fortement un rôle de promoteur basé processus. Ce rôle, fortement reconnu par son binôme comme par le fournisseur, va être joué régulièrement tout au long de l'avancement du projet. En complément, l'acheteur-innovation va ponctuellement apporter une contribution d'expertise achats, au travers du rôle de promoteur basé expertise. Il combine ce rôle avec celui de promoteur basé relation, afin de piloter les interactions entre les différents acteurs impliqués. Nous soulignons que la confiance interpersonnelle, rapidement acquise, est liée aux efforts de construction de cette relation dans la transparence, facilités par l'exercice de ces rôles initiaux.

Deux défis particuliers sont à relever dans ce projet d'IO, défis face auxquels l'acheteur-innovation joue des rôles importants. D'une part, le défi de l'inertie en interne. L'acheteur-innovation fait preuve de nombreuses initiatives afin d'embarquer les équipes, et contribuer à briser les silos. Ces résultats sont le fruit de la combinaison de rôles de promoteur de pouvoir, facilitateur par le producteur de sens, combinés aux rôles de champion en rappelant l'objectif de co-développement du projet. L'autre défi a été de gérer, à deux reprises l'essoufflement du fournisseur (perte de sens, essoufflement des ressources disponibles). Les partenaires externes soulignent que c'est bien grâce à l'engagement de l'acheteur-innovation que l'obstacle a été franchi : en effet ce dernier a spontanément mobilisé des rôles de tacticien, porteur, et producteur de sens, afin de restaurer un engagement commun dans le sens du projet.

Il en résulte un degré de confiance et d'engagement fort, dans ce contexte inter-organisationnel solidement engagé compte tenu de la relation décrite plus haut. Ce projet est reconnu comme un succès à deux égards : succès de la collaboration, jugée très ouverte et transparente, et succès du projet d'IO lui-même qui conduit au co-développement du prototype d'impression 3D.

Projet Servane 2 :

Ce projet part de deux intentions convergentes, entre deux partenaires qui ne se connaissent pas. Le terrain a le mérite d'être neutre mais aussi vierge de toute antériorité. Le montage de ce nouvel espace de collaboration est pris à bras le corps par l'acheteur-innovation qui va co-construire le cadre de travail avec le partenaire. L'acheteur-innovation, grâce aux rôles combinés de courtier et de facilitateur, va exprimer et faire exprimer les différents aspects de l'objectif du projet et anticiper les différentes issues possibles : il propose un montage innovant dans lequel opportunités, risques et coûts sont définis et partagés dès la conception du projet. Ces rôles vont grandement contribuer à la transparence et au fort degré de confiance qui va résulter de cette formalisation avancée du cadre de travail.

Cette étape de construction du cadre, déterminante dans la relation avec le partenaire, se révèle « facile » à faire. En effet l'étape suivante révèle tous les freins internes plus difficiles à lever : mobilisation des autres acteurs, soutien des instances décisionnelles, adhésion au projet. C'est bien l'acheteur-innovation qui va permettre d'embarquer et mobiliser pour que le projet puisse avancer, et ce grâce à la conjugaison habile des rôles de promoteur basé pouvoir en identifiant les décideurs clés, de promoteur basé process permettant de s'insérer dans les rouages internes adéquats, et de facilitateur et producteur de sens par son agilité comportementale. A certains moments, l'acheteur-innovation joue en complément un rôle de tacticien, afin de briser les silos. On assiste ici à la conjugaison de rôles à la fois spécialistes, sociaux et cognitifs qui ensemble conduisent à résoudre les réticences et freins internes à l'organisation.

Les rôles combinés joués par l'acheteur permettent donc de construire le cadre adéquat avec le partenaire nouveau en musclant le degré de formalisation, et de permettre la progression du projet d'IO en interne en jouant des bons interlocuteurs et rouages de décision. Il résulte de ces combinaisons de rôles un niveau d'engagement élevé des deux parties, Servane et le fournisseur, permettant une collaboration en flux couplés, avec un fort degré de confiance ancré au niveau des individus. Du fait de la confiance et transparence générés, la qualité de la relation est jugée unanimement très bonne par les personnes impliquées dans le projet. Le résultat est à la hauteur des conditions de collaboration créées : la collaboration permet d'aboutir à un prototype de packaging innovant. Malheureusement, pour des raisons indépendantes du projet, ce dernier est suspendu suite à la mobilité interne de l'acheteur-innovation. Ceci témoigne de l'importance des rôles de l'acheteur-innovation puisque que tout s'arrête avec sa mobilité.

Projet Valerio 1

Dans ce projet d'IO le premier défi repose sur la mobilisation interne autour de cette initiative innovante invitant un grand nombre de fournisseurs à collaborer. Compte tenu du syndrome NIH très ancré, les deux acheteurs-innovation investis de ce projet, mettent en œuvre dans cette première étape de construction plusieurs rôles cumulés. Tout d'abord, le promoteur basé pouvoir se révèle crucial pour mobiliser les décideurs internes à différents niveaux organisationnels. Ce rôle se combine au rôle de promoteur basé processus qui permet de saisir les instances et rouages internes appropriés pour défendre le projet. A ces deux rôles nécessaires, les acheteurs-innovation associent simultanément les rôles de producteur de sens et de champion. Mus par leur motivation intrinsèque, ils élaborent une stratégie offensive mettant en avant l'ambition du projet et mettant en avant le sens et l'impact pour chaque métier. Le succès de cette première étape, la plus difficile au dire des interviewés, incombe intégralement à la façon dont les deux acheteurs ont œuvré pour faire adhérer les différents départements en interne. On souligne la conjugaison judicieuse de ces rôles spécialistes, sociaux, mais surtout cognitifs pour embarquer les parties prenantes.

Une fois cette adhésion interne conquise, la mobilisation des fournisseurs s'est révélée facile d'accès. Le rôle de connecteur a permis d'initier les relations avec les fournisseurs, rapidement suivi du rôle de courtier conjugué au promoteur basé relation permettant de construire le cadre relationnel au travers d'un simple NDA avec chacun d'entre eux. Ceci permet des échanges de connaissances avec une asymétrie relative des flux : un léger flux outbound permettant aux fournisseurs de comprendre les enjeux pour VALERIO, suivi d'un flux inbound plus important au travers duquel les fournisseurs apportent leurs propositions de solutions.

On relève ici que les rôles sont adaptés à la facilité d'initiation de ces relations externes, une intensité de relation faible (ie *depth*), malgré le nombre de partenaires élevé (ie *breadth*).

Ce projet se solde dans un premier temps par un succès au sens de la coopération entre les partenaires, fruit d'un degré de confiance satisfaisant, et surtout par un changement de mentalité que ce projet a permis en interne. En effet, au travers de ce projet, les deux acheteurs-innovation ont joué un rôle indirect d'ambassadeur en faisant valoir de nouvelles pratiques d'IO avec les partenaires, auprès des départements techniques et des autres acheteurs. Cependant ce projet n'a pas débouché sur une collaboration avec un partenaire en particulier, du fait des réticences et du manque de maturité en interne. Les rôles des acheteurs-innovation n'ont pas pu faire face à un déficit trop important d'ouverture à l'échelle organisationnelle (structurelle et stratégique) et ce, malgré leur rôle d'ambassadeur.

Projet Valerio 2

La situation initiale de ce projet est très singulière compte tenu de la relation de compétition entre les deux entreprises. Il existe donc une forme de défiance au niveau inter-organisationnel, qui donne du fil à retordre au binôme VALERIO en charge du projet. Cette défiance contraste avec l'engouement des ingénieurs de part et d'autre au niveau technique dans le projet. Pour pallier cette difficulté, l'acheteur-innovation va déployer des efforts colossaux pour créer un climat favorable, en associant les rôles de courtier pour le montage contractuel, combiné au rôle de promoteur basé process qui permet de structurer les étapes d'avancement. Ces rôles seraient insuffisants sans la mobilisation du rôle de promoteur basé pouvoir qui permet de mobiliser les décideurs, associé au rôle de tacticien : cette combinaison permet de renforcer le flux sortant (*ie outbound*), illustré par l'autorisation de faire rentrer le partenaire dans les usines de Valerio. Face à ces fortes résistances internes, l'acheteur-innovation a aussi mis en œuvre les rôles de champion et de producteur de sens, qui conjugués ont permis de faire partager le sens et l'ambition du projet. On peut considérer que le rôle de l'acheteur-innovation au travers de ces conjugaisons de rôles a été déterminant pour permettre la création d'un cadre de travail propice à l'ouverture. Ce cadre est caractérisé par un degré de formalisation très élevé nécessaire compte tenu de l'enjeu inter-organisationnel initial. Ces rôles ont donc en grande partie concouru à créer un climat de confiance inter organisationnel minimum, ou suffisant pour ne pas freiner l'excellent degré de confiance entre les individus au sein du projet. Au final, c'est l'intra-organisationnel qui aura le dernier mot, en raison d'une décision interne VALERIO en faveur d'un autre partenaire.

5.3.2. Les combinaisons pertinentes des rôles

Nous pouvons ainsi mettre en évidence la manière dont les rôles se combinent entre eux, en séquentiel ou simultanément pour identifier des combinaisons pertinentes dans leur contribution à l'innovation ouverte et les conditions associées. Pour cela, nous analysons les combinaisons au sein d'un même type de rôles d'IIO (rôles spécialistes, sociaux, ou cognitifs) puis les combinaisons entre les rôles.

Les rôles Spécialistes : des rôles indépendants entre eux, ponctuellement conjugués

Les rôles de promoteurs basé process et basé expertise sont exercés de manière indépendante. Le premier rôle est systématiquement mobilisé tout au long du projet (le « chef d'orchestre »), alors le second qui renvoie au savoir-faire métier achats, est exercé ponctuellement. Il en est de

même pour les rôles de courtier et d'explorateur, qui font appel à des expertises distinctes. On constate que ces rôles peuvent ponctuellement se conjuguer. C'est le cas notamment, lorsque le rôle de courtier qui contribue à façonner les modalités de l'échange sur le volet juridique, se conjugue au rôle de promoteur basé processus. Cette conjugaison des deux rôles d'IIO est observée uniquement en phase de démarrage de projet.

Les rôles sociaux : une complémentarité séquentielle.

Les rôles sociaux à l'échelle inter-organisationnelle interviennent successivement. Le connecteur agit au début de la relation, puis le promoteur basé relation prend le relai tout au long du projet. Le rôle de promoteur basé pouvoir apparaît parmi les rôles d'IIO les plus importants, soulignant la contribution de l'acheteur-innovation à mobiliser ses pouvoirs et relations hiérarchiques pour lever des obstacles internes : il intervient indépendamment des autres rôles sociaux, mais souvent combiné aux rôles cognitifs comme nous le précisons plus loin.

Les rôles cognitifs : une complémentarité simultanée.

Les rôles porteurs, champion et tacticien, tous deux évoqués avec la même importance, sont complémentaires entre eux de manière simultanée. Le champion permet de définir et conserver le cap afin d'aligner les différentes parties prenantes sur un objectif commun, et celui de tacticien qui permet de résoudre les conflits lorsqu'ils se présentent. Ensemble, ils permettent avec plus d'efficacité de favoriser la qualité de la relation.

Les rôles de facilitateurs, facilitateur, traducteur, et producteur de sens, se combinent étroitement entre eux, pour améliorer la qualité de l'ouverture.

Cette combinaison est constatée dans le projet S1, où le fournisseur reconnaît à l'acheteuse ces rôles combinés de facilitateur et producteur de sens :

« L'acheteur va rentrer dans le rôle de "facilitateur". Pourquoi ? Pour dire "allez viens avec moi, ça va bien se passer, je t'emmène avec mes spécialistes". Là il fait reprendre la mayonnaise dans l'autre sens par rapport à l'initial. » (S1-Yoann B.- fournisseur)

L'acheteuse reconnaissant ainsi l'efficacité de la combinaison des rôles de facilitateur associé au producteur de sens et traducteur :

« Facilitateur, oui c'est quand les gens n'arrivaient pas à se comprendre, je prenais le crayon, je me remettais au tableau et on repartait dans le sensgiver, puisqu'au final, quand tu n'arrives pas à te comprendre, tu repars sur le besoin et le sens de ce que tu fais, où est-ce que tu en es

et tout. Donc en fait, j'ai tourné un peu entre les trois sur la relation. » (S1-Leslie D.- acheteur innovation)

Dans les situations ci-dessus la combinaison est simultanée. On note que la combinaison peut être également séquentielle :

« Facilitateur, sensegiver, je passais de l'un à l'autre en permanence, de façon simultanée et pendant quasiment tout le long du projet. » (S1-Leslie D.- acheteur innovation)

L'acheteur, en conjuguant les rôles, prend une part active à l'ajustement des éléments de communication et de sens dans le projet. Ceci est particulièrement souligné dans le projet V1 multipartenaires, avec de nombreux interlocuteurs en interne et en externe.

« Au départ, on a fait un set de com, on a travaillé énormément la communication. En interne et en externe, ce n'était pas la même façon d'approcher, donc pas les mêmes documents, pas le même message. Nos sponsors en interne ont relativement vite adhéré, mais il y a eu quand même pas mal de meeting en one to one à réexpliquer la démarche et ce qu'on voulait faire. On a fait un set de com aux fournisseurs, qu'on leur a adressé mais en mettant un meeting pour leur expliquer la démarche et ce qu'on attendait. » (V1-Carine C.-acheteur)

Ces rôles de facilitateurs, combinés, s'exercent tout au long du projet et contribuent à la pérennité de la relation dans la durée. L'ingénieur du projet S2 le souligne :

« Et puis je dirais aussi qu'elle a été facilitateur (facilitatrice) pour faciliter, donner du sens. Donner du sens pour faciliter et faire en sorte que la relation continue à être bonne et à perdurer jusqu'au bout du projet. » (S1-Jean-Y P.- ingénieur chef de projet)

Enfin, les rôles de facilitateurs et porteurs sont aussi aisément combinés entre eux. Pour exemple, la combinaison des rôles de champion, producteur de sens dans le projet S1 :

« C'est là où Leslie a été importante, pour réexpliquer tout ce qu'on avait fait jusqu'à présent, quels étaient les objectifs de chacun, le contrat de co-dev, et ce qu'il restait à faire. C'est là où j'ai apprécié son support dans la relation avec le fournisseur. On est sûr de la technique, bien sûr, mais surtout elle a redonné du sens et de la vision : "regardez ce qu'on a fait, regardez où on en est, regardez ce qui s'est bien passé, regardez ce qu'il nous reste à faire", (S1-Jean-Y P.- ingénieur chef de projet)

Les combinaisons inter-rôles : diverses combinaisons de types de rôles s'opèrent en simultanée comme le montre le tableau ci-dessous.

| Combinaisons de rôles | Reconnaissance des combinaisons de rôles principales par projet | | | |
|------------------------------------|---|-----------|-----------|-----------|
| | Servane 1 | Servane 2 | Valerio 1 | Valerio 2 |
| Spécialistes et Sociaux | X | | x | x |
| Spécialistes et Cognitifs | x | x | | |
| Sociaux et Cognitifs | x | | | x |
| Spécialistes, Sociaux et Cognitifs | | x | x | x |

Tableau 24 : combinaisons principales de types de rôles par projet

Combinaisons pertinentes associant les rôles de spécialistes aux rôles sociaux,

Nous constatons que les rôles de spécialistes, nécessaires, sont souvent combinés aux rôles sociaux pour augmenter la contribution à l'ouverture, en mobilisant les partenaires. Par exemple, le rôle de courtier (spécialiste) combiné au rôle de promoteur de pouvoir (social), permet de mobiliser les ressources internes nécessaires à la formalisation, comme constaté dans le projet V2.

« Une ou deux fois où on a besoin, on a eu par exemple la propriété intellectuelle, on a ramené des experts parce qu'on s'est dit vraiment qu'on n'y arriverait pas. » (V2-Magali B.- acheteur innovation)

Ces combinaisons pertinentes peuvent également être illustrées dans les projets V1 et S1. Ces combinaisons, efficaces, sont reconnues par les acheteurs-innovation eux-mêmes et par leurs clients internes, qui reconnaissent aux acheteurs leur capacité à mettre à contribution leurs relations internes pour faire progresser les activités spécialistes.

Combinaisons associant les rôles spécialistes aux rôles cognitifs

Ces combinaisons sont constatées particulièrement dans les projets S1 et S2 : ces combinaisons se révèlent particulièrement pertinentes pour permettre l'efficacité de leur rôles spécialistes, confrontés à des réticences internes propres à l'IO. Ainsi, l'acheteur peut s'appuyer sur la combinaison du rôle de champion avec le rôle de promoteur basé expertise comme en témoigne l'acheteuse dans le projet S1:

« Je les poussais, je peux même dire que je ne les ai pas lâchés sur les plans de validation. Ils ont passé des heures et des heures à faire ces trucs-là, parce que je les ai poussés à utiliser les outils de qualité au lieu de partir dans tous les sens. C'est comme si les rôles de porteur, champion et tacticien, consistaient à dire "je vous tiens pour que vous restiez dans le bon sens.». (S1-Leslie D.- acheteur innovation)

Ce témoignage démontre que seul le rôle spécialiste ne peut être efficace, mais c'est bien sa combinaison avec le rôle de champion qui permet d'embarquer les autres acteurs.

Combinaisons associant les rôles sociaux aux rôles cognitifs,

Le rôle de champion, peut être conjugué au promoteur de pouvoir lorsqu'il est nécessaire de convaincre les maillons hiérarchiques de l'organisation : l'acheteur exerce ainsi du lobbying pour favoriser l'adhésion des parties prenantes internes :

« On a pris la responsabilité de coordonner directement avec les équipes et de faire cette espèce de travail de lobbying ou de convaincre en interne. » (V2-Magali B.- acheteur innovation)

Le projet S1 nous livre une autre combinaison de rôles sociaux et cognitifs, en combinant promoteur basé relation avec facilitateur et traducteur :

« l'acheteur c'est celui qui a le pilotage de la relation globale, il va servir d'intermédiaire tout le temps à la relation, il va faciliter, ça va être technique, ça va être avec les autres personnes. Soit c'est quelqu'un qui a un bagage technique qui permet aussi de rentrer un petit peu plus dans le détail du projet et de s'impliquer dans le projet, et il aura aussi le pilotage de la relation. » (S1-Leslie D.- acheteur innovation)

Le rôle de promoteur basé pouvoir est souvent combiné à d'autres rôles cognitifs. Le projet V2 particulièrement sensible et stratégique, fournit une bonne illustration de la combinaison : mobilisation des décideurs (promoteur de pouvoir), combiné à de rôles de traducteur et producteur de sens afin de clarifier les attentes de l'organisation, le tout afin de créer les conditions internes favorables à l'ouverture

« Donc on a mis tout le monde autour de la table mais on a préparé tout le monde avant : dans des gros contrats de partenariat on s'aperçoit que ce sont les gens, les interfaces, qui font le succès (ou pas !), si on arrive chacun à se faire comprendre et comprendre comment fonctionnent nos organisations. C'est ce que j'ai appris dans cette collaboration : si on est bons dans ce qu'attend mon management, et comment il faut présenter les choses, alors tout de suite on déroule le tapis rouge. Si on n'est pas trop bons là-dedans, on se casse le nez. » (V2-Magali B.- acheteur innovation)

En synthèse : les rôles d'intermédiaires sont joués par les acheteurs-innovation de façon combinée, en séquentiel ou en simultané, avec un « dosage » de chacun selon la situation, dans une logique systémique. **Nos résultats montrent que les rôles spécialistes sont nécessaires a minima, les rôles sociaux utiles pour fédérer les relations, et les rôles cognitifs les plus contributifs face aux défis de l'IO.** Ainsi, sont exercés diverses combinaisons par l'acheteur-innovation tout au long de chaque projet, qui vont varier selon le projet, la nature de la situation

à résoudre, les autres acteurs impliqués, etc. Ces combinaisons vont habilement se construire en conjuguant :

- Les rôles de spécialistes, qui permettent de structurer le contenu de la transaction, pour lesquels les acheteurs-innovation mobilisent tour à tour leurs expertises, nécessaires a minima.
- Avec les rôles sociaux qui vont contribuer à construire et animer le tissu de relations autour du projet d'IO, pour lesquels les acheteurs-innovation s'appuient sur leur situation structurelle d'interface entre les acteurs internes et externes, indépendamment ou simultanément,
- Le tout conjugué avec les rôles cognitifs qui sont combinés entre eux et adossés aux rôles spécialistes et/ou sociaux, afin de fédérer les différents acteurs autour d'un objectif commun et dépasser les obstacles intra-organisationnels ou extra-organisationnels liés à l'IO, rôles pour lesquels les acheteurs-innovation s'appuient sur leur situation d'interface entre les différents métiers et départements.

Ces contributions des acheteurs innovation participent ainsi à changer les représentations des acteurs et leurs pratiques.

5.3.3. Influence des rôles d'intermédiaires sur les pratiques d'innovation ouverte

Les « bons » rôles (ou combinaisons pertinentes de rôles) endossés par les acheteurs-innovations permettent de favoriser les pratiques d'IO en améliorant la qualité de la relation entre les partenaires pour davantage d'ouverture. Dans cette section, nous identifions plus finement les mécanismes qui relient les rôles d'intermédiaires décrits (cf. sections précédentes) aux pratiques d'IO.

Les résultats de notre recherche, synthétisés dans le tableau ci-dessous, mettent l'accent sur la contribution significative des rôles cognitifs, et précisent que cette contribution se fait à l'aide de rôles complémentaires de spécialistes et sociaux.

| | | contribution aux pratiques d'IO | | | |
|--------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| Type | Rôle | degré de formalisation | degré de confiance | type d'intégration | niveau de dépendance |
| Cognitifs | facilitateur | | x | | |
| | traducteur | x | x | x | x |
| | producteur de sens | x | x | x | x |
| | tacticien | x | | | |
| | champion | x | x | x | x |
| Spécialistes | Promoteur basé processus | x | | | |
| | Explorateur | | | | |
| | Courtier | x | | x | x |
| Sociaux | Connecteur | | | | |
| | Promoteur basé relation | x | x | | x |
| | Promoteur basé pouvoir | | x | | |

Tableau 25 : synthèse des contributions des rôles d'IIO aux pratiques d'IO

Nous rappelons nos résultats quant à l'analyse des pratiques les plus favorables à l'IO. Sur l'ensemble des cas, nous constatons que, malgré des pratiques d'IO sensiblement distinctes, les quatre projets présentent des qualités de relations avec les partenaires considérés favorables à l'IO dans tous les projets. Le degré de confiance est un facteur toujours favorable à la qualité de la relation, alors que le degré de formalisation sera favorable s'il est adapté à la situation dans le projet : suffisant pour encadrer la relation mais pas trop pour laisser de la liberté d'action nécessaire à l'IO.

Les rôles d'IIO contributeurs au juste degré de formalisation

L'acheteur-innovation joue un rôle déterminant sur la formalisation, en l'adaptant aux caractéristiques des projets. Pour rappel, nos quatre projets montrent des degrés de formalisation différents, de faible pour V1 et moyen pour S1, à fort pour S2 et très fort pour V2. Les synthèses comparatives des projets restituent le contexte pour chacun d'entre eux.

Le **rôle de courtier** est systématiquement mobilisé et perçu par les acteurs interrogés. En s'appuyant sur son expertise juridique et son expérience, l'acheteur innovation va ainsi prendre une part active à l'élaboration du cadre contractuel adapté au contexte et aux enjeux du projet d'innovation ouverte.

« Il a fallu aussi que je gère toute la problématique propriété intellectuelle, ça c'était un énorme morceau : deux gros mastodontes qui sont assez protecteurs, qui sont très aguerris à ce genre de sujets. » (V2-Magali B.- acheteur innovation)

Dans ce projet V2, l'acheteur innovation combine le rôle de courtier avec celui de **promoteur de process** au travers duquel il va structurer les étapes de construction de la relation. Ce couplage des rôles se retrouve aussi dans les projets S1 et S2.

Ce rôle de courtier pris par l'acheteur innovation est reconnu favorable par chacun des types d'acteurs dans les projets, par l'acheteur lui-même comme par les clients internes ou fournisseur.

« On a essayé de le contractualiser et c'est là où, pour le coup, Leslie ou les services juridiques chez nous ont été importants parce que moi j'ai un profil plutôt technique, je n'ai pas l'habitude de ce genre de contrat. » (S1-Jean-Y P.- ingénieur chef de projet)

On souligne que ce rôle de courtier est mobilisé essentiellement au démarrage de la relation pour en définir le cadre, cependant il peut être mobilisé à d'autres étapes, de manière ponctuelle, afin d'adapter le cadre à l'évolution de la relation et des enjeux du projet.

En soi, la mobilisation du rôle de courtier n'est pas surprenante compte tenu de la place traditionnelle que prennent les acheteurs dans les projets de développement en général.

Un des résultats saillants, et plus original, est **sa combinaison avec des rôles cognitifs, qui se révèlent cruciaux pour définir le degré de formalisation adapté aux défis de l'innovation ouverte.**

Aussi, l'acheteur-innovation mobilise **des rôles de traducteur et producteur de sens** pour créer les conditions adaptées de l'ouverture. Ceci est d'autant plus vrai lorsque les membres se connaissent mal. Par exemple, dans le projet S1, le fournisseur souligne l'importance du rôle de traducteur de l'acheteuse pour « *lisser les langages* », socle nécessaire pour s'entendre sur les objectifs de la collaboration. Dans les projets V1 et V2, l'acheteuse elle-même témoigne de son rôle de producteur de sens pour réduire le niveau d'ambiguïté et d'incertitude.

« Et donc je vais les obliger à se surpasser, à être carrés, à mettre les choses de façon explicite et non implicite. » (S1-Leslie D.- acheteur innovation)

« J'allais chez le fournisseur et comme c'est quelque chose avec lesquelles je suis à l'aise, je militais pour que chacun puisse formaliser les choses » (S2-Leslie D.- acheteur innovation)

Le projet V2 met en avant la combinaison de rôles de courtier avec les rôles de facilitateur et producteur de sens :

« Avant même de parler du nombre de pages du contrat, c'est le rôle de l'acheteur de poser les questions pour construire une relation gagnant-gagnant. Une fois qu'on est en phase chez l'acheteur, le contrat part au juridique qui finalise avec les clauses standard ». (S2-Leslie D.-acheteur innovation)

La combinaison du rôle de courtier avec les rôles cognitifs est reconnue particulièrement favorable dans 3 projets, S1, S2, et V2. Dans le projet S2 où les obstacles sont importants, l'acheteuse exerce un rôle de **traducteur** : l'alignement des langages va ainsi permettre de faciliter la nécessaire formalisation :

« J'allais chez le fournisseur et comme c'est quelque chose avec lesquelles je suis à l'aise, je leur définissais aussi et si tu veux, je militais pour que chacun puisse formaliser les choses » (S2-Leslie D.-acheteur innovation)

Au-delà du cadre contractuel, l'acheteur-innovation adapte également le degré de formalisation au sein de la relation entre les différents partenaires en prenant **le rôle de promoteur de relation**. Ce rôle relationnel contrebalance les exigences contractuelles, induisant simplicité et fluidité des interactions avec le partenaire. Ce « peu de formalisme » est pointé comme un facteur clé de succès de l'ouverture dans le projet d'IO.

« C'était léger. En fait, pour expliquer la convergence dont je parlais, on partageait les PowerPoint, on proposait des mods directement dans le PowerPoint préparé par le partenaire. Magali avait pris l'habitude d'envoyer des textos au business développeur qui étaient très spontanés et sur le vif. C'étaient des coups de fil en plus des réunions. C'était hyper fluide et je dirais avec peu de formalisme. » (V2-Thomas J.-ingénieur chef de projet)

En synthèse, les rôles d'IIO des acheteurs-innovation vont permettre de définir le juste degré de formalisation selon le contexte du projet. Nous constatons deux cas :

- Pour un degré de formalisation faible ou moyen comme c'est le cas dans S1 et V1, **le rôle de courtier est combiné avec les rôles de facilitateur** (cognitif) pour S1, **et de promoteur basé relation** (social) pour V1.
- Dans les projets S2 et V2 caractérisés par un degré de formalisation fort et très fort, **le rôle de courtier systématiquement mobilisé, est associé au promoteur basé processus**, sur la dimension transactionnelle de la formalisation. Dans ces deux

projets, l'acheteur-innovation conjugue également avec les rôles de promoteur basé relation et de facilitateur, afin de créer un climat relationnel favorable à l'IO. En soutien pour franchir les obstacles liés à l'ouverture (langages, incertitude et ambiguïtés), l'acheteur innovation va mobiliser les rôles cognitifs de **traducteur et producteur de sens**, et ceci d'autant plus que les organisations ont une relation de défiance.

Nous constatons donc que le degré de formalisation est plus lié au contexte du projet qu'au contexte de l'entreprise (Servane ou Valerio).

Les rôles d'IIO contributeurs à la confiance entre les partenaires

De l'avis des répondants, la confiance est un des facteurs clés de succès des projets d'IO. Les résultats montrent que certains rôles joués par les acheteurs-innovations sont déterminants dans la construction et l'entretien de la confiance avec le partenaire. Nous l'avons vu précédemment, le degré de formalisation est un élément constitutif de la confiance avec le fournisseur auquel l'acheteur-innovation contribue directement via son rôle de courtier. Toutefois, la création de ce cadre de collaboration bien que nécessaire, n'est pas suffisant.

Le **rôle de traducteur** joué par l'acheteur-innovation permet la construction, voire la reconstruction, de la confiance avec le partenaire. Ceci est particulièrement vrai dans les projets S1 et V2 où les différences culturelles sont importantes.

« Leslie est plus habituée que moi, elle a les bons mots, etc, donc elle a joué un rôle important dans la relation et redonner confiance au fournisseur. Le langage commun qu'on a acquis avec S-M, on l'a construit ensemble. Il était juste ou pas, mais en tout cas on se comprenait parce qu'on l'a acquis en même temps, ensemble. » (S1-Jean-Y P.- ingénieur chef de projet)

Les acheteurs-innovation peuvent mobiliser également d'autres rôles cognitifs pour créer la relation de confiance, à l'échelle intra comme inter-organisationnelle. Parmi ceux-ci, les plus identifiés sont les **rôles de champion** qui contribuent à définir et garder un cap commun aux différentes parties prenantes, et de **producteur de sens** pour limiter les ambiguïtés et réduire la complexité perçue. Un des acheteurs du projet V1 témoigne de l'impact de ces rôles d'IIO sur la relation de confiance établie entre les membres du projet d'IO.

« Avec la core team, on a aussi réussi à établir une relation de confiance. Je pense que les premiers mois ont été dédiés principalement à expliquer pourquoi on pensait qu'il fallait le faire et comment on voulait le faire, etc. La relation de confiance, je pense qu'elle se joue au moment où on arrive à ancrer ce storytelling qui est "on ne remet pas en cause notre boulot, c'est juste un facilitateur pour vous" et au moment où on arrive à faire prendre la parole aux personnes qui étaient perméables. » (V1-Yanis S.-acheteur)

Cette relation de confiance permise par ces rôles cognitifs facilite la convergence des objectifs nécessaire à l'avancée du projet d'IO. Ces rôles s'avèrent essentiels dans le cadre singulier de coopération entre les deux partenaires dans ce projet V2.

« En termes de périmètre global et de solutions techniques, on a assez vite convergé : les choses se sont passées assez naturellement avec des boucles qui se sont mises en place, l'alignement se faisait bien, avec des intérêts qui convergent. Le rôle numéro un de Magali, c'était de créer la relation de confiance, et nous aligner sur ce même objectif commun (qui était de montrer l'intérêt du véhicule à hydrogène. » (V2-Thomas J.-ingénieur chef de projet)

Enfin, une troisième combinaison de rôles est remarquée pour contribuer à la confiance. En effet, les acheteurs innovation vont combiner **les rôles de promoteur de relation et de facilitateur**, afin de jouer directement sur les liens entre les partenaires, et contribuer à l'ajustement des comportements adaptés à l'ouverture. Dans le contexte du projet V2 ou de nombreux acteurs internes et externes sont mis à contribution, l'ingénieur projet témoigne de l'importance de cette relation dans la réussite de la collaboration ouverte :

« Je pense que les choses se sont enclenchées avec beaucoup de liens relationnels avec l'équipe T (le fournisseur), notamment par Magali avec le business développeur. Je pense qu'il y a beaucoup de la réussite qui était dans cette relation. Magali a été facilitateur, c'est peut-être plus opérationnel que "relationship" où ça ne se mesure peut-être pas vraiment, mais c'est qu'on crée la confiance. » (V2-Thomas J.-ingénieur chef de projet)

On le voit, l'analyse du rôle de l'acheteur-innovation dans sa contribution à la confiance renvoie aussi à ses compétences individuelles de savoir-être, vouloir-être, qui conditionnent leur engagement. Ceci est un résultat de notre recherche sur lequel nous reviendrons.

En synthèse, Les quatre projets révèlent un degré de confiance élevé au niveau individuel. Les nuances se jouent au niveau organisationnel, avec un degré de confiance bon voire très bon pour S1, S2 et V1, mais faible pour V2. La contribution des acheteurs-innovation au degré de

confiance est largement reconnue par les trois types d'interviewés, et pointée comme un facteur très favorable à la qualité de la relation. A ce titre, trois rôles principaux sont identifiés, qui peuvent varier toutefois selon les projets :

- **Le rôle de traducteur** est prégnant dans les projets S1 et V2 pour faire face aux différences culturelles en favorisant l'élaboration d'un langage commun
- **Les rôles de champion et producteur de sens**, combinés ou individuellement, participent dans tous les projets à construire un objectif commun et réduire l'incertitude et l'ambiguïté. Cette combinaison sera particulièrement mobilisée pour élaborer une confiance interpersonnelle et interorganisationnelle.
- **Le rôle de promoteur basé relation, combiné au rôle de facilitateur**, va être particulièrement mobilisé pour ajuster les comportements et contribuer à la confiance inter personnelle (S2 et V2)

Les rôles d'IIO contributeurs au type d'intégration

Pour éclairer le rôle des acheteurs-innovation dans ce cadre, nous nous appuyons sur l'analyse comparative de deux projets d'IO aux degrés d'intégration distincts, mais au sein de la même organisation pour mieux isoler les effets de contexte.

- Relation de collaboration à moyen-long terme avec partenaire historique (SERVANE 1)
- Relation de collaboration à plus court terme avec un nouveau fournisseur (SERVANE 2)

Le tableau ci-dessous synthétise les occurrences relatives à ces deux projets :

| types de rôles | S1 | S2 |
|---------------------------|----|----|
| promoteurs experts | 17 | 12 |
| explorateurs et courtiers | 2 | 5 |
| connecteurs | 6 | 0 |
| promoteurs de pouvoir | 2 | 4 |
| porteurs | 14 | 5 |
| facilitateurs | 20 | 6 |

Tableau 26 : nombre d'occurrences par rôles d'IIO dans les projets SERVANE 1 et SERVANE 2

Les résultats mettent en évidence une reconnaissance plus forte des rôles cognitifs, porteurs et facilitateurs, exercés par l'acheteur-innovation dans le projet S1. Ce projet possède déjà un socle compte tenu de la relation historique entre les deux partenaires. Un effort spécifique est porté par l'acheteur-innovation pour construire un alignement stratégique des objectifs et lisser les écarts de perception entre les deux organisations, afin de permettre une collaboration à long terme de quasi-intégration. Pour cela l'acheteurs-innovation mobilise en particulier les rôles de **champion et producteur de sens**. Sa contribution a permis l'élaboration d'un niveau d'intégration plus fort en termes d'allocation des ressources, en fixant le partage des ressources, des responsabilités et des revenus pour aboutir à une situation équitable entre les membres.

Le projet S2 implique un type d'intégration plus court-terme centré sur un projet de co-développement isolé. Dans ce cas la simple mobilisation du rôle de courtier suffit pour construire le cadre de la collaboration à court-terme.

Les rôles d'IIO contributeurs au niveau de dépendance

Nos projets montrent des niveaux de dépendance très différents, liés au type de partenaire, à la relation historique avec ce dernier, et au type d'intégration :

- niveau de dépendance très élevé dans le cas de S1, avec un fournisseur historique
- niveau de dépendance faible dans le projet S2 avec un nouveau fournisseur, et moyen dans le projet V1, assez faible dans le projet V2 car en situation de coopération entre concurrents.

Néanmoins, nos résultats montrent que, malgré des niveaux de dépendance différents, cela n'empêche pas un niveau de confiance très élevé dans chacun des projets, autrement dit d'une qualité de relation favorable à l'IO. Ceci est expliqué, entre autres, par les rôles joués par les acheteurs-innovation. En effet, dans les projets au niveau de dépendance plus élevé (S1 et V2), nous avons noté une perception plus importante de certains rôles mobilisés par les acheteurs-innovation :

- **champion et producteur de sens** afin de parvenir à une vision commune, et de gommer les ambiguïtés et divergences de perception
- **traducteur** afin de lisser les écarts en termes de compréhension et de partage de la connaissance

On note que le **promoteur basé relation** peut venir en support à ces rôles afin de contribuer à créer des liens entre les individus et les organisations.

En synthèse les rôles cognitifs apparaissent particulièrement contributifs pour favoriser les conditions d'ouverture favorable à l'IO malgré des conditions de départ peu propices. Grâce à ces combinaisons de rôles, l'acheteur-innovation parvient à résoudre les difficultés liées à une nouvelle relation partenaire (V2), aux résistances internes (V1 et V2), à des difficultés d'accès aux ressources et aux décideurs (S1, S2), à des réticences ou essoufflement du partenaire (S1, V1).

5.4. LES COMPETENCES DES INDIVIDUS, UNE CONDITION NECESSAIRE A L'EXERCICE DES ROLES D'IO :

L'ensemble des résultats montre que l'on observe bien une variété de rôles endossés par les acheteurs innovation, adaptés en nature et en degré selon les conditions de départ du projet d'IO (i.e. les pratiques). L'analyse approfondie met également en évidence que les caractéristiques des acheteurs innovation sont importantes. En effet, les rôles qu'ils endossent sont liés aux caractéristiques des individus, caractéristiques développées en termes de fonction et de compétences. Il apparaît donc qu'on ne peut pas séparer la nature du rôle des caractéristiques des individus. Autrement dit, la condition d'exercice du rôle est fortement dépendante des caractéristiques de l'individu, qui se révèle être une condition de succès des projets d'innovation ouverte.

Cette section a donc pour objectif de faire un focus sur les compétences comme condition nécessaire d'exercice des rôles.

5.4.1. Les compétences individuelles comme socles d'exercice des rôles

Les résultats mettent en évidence le rôle des compétences des individus, que nous organisons en nous appuyant sur le modèle de compétences de T. Durand (2006), savoir, savoir-faire et savoir être. Cette représentation très répandue au plan managérial est étendue afin de permettre la distinction des compétences comportementales et cognitives, par le « vouloir-être ». Nous organisons ainsi nos résultats autour de ces quatre types de compétences, savoir, savoir-faire, savoir-être, et vouloir-être :

- savoir et savoir-faire => condition nécessaire aux rôles spécialistes expert

- savoir-être => condition nécessaire aux rôles sociaux dans la relation
- vouloir-être => condition nécessaire aux rôles cognitifs davantage
managériaux face à l'incertitude et aux obstacles.

Les compétences de savoir et savoir-faire, favorables aux rôles spécialistes experts.

Les différentes compétences techniques et métier des acheteurs innovation sont directement liées aux rôles que ce dernier endosse.

Tout d'abord, on y retrouve les compétences techniques, souvent liées aux expériences antérieures de l'acheteur, qui lui permettent de prendre part au projet : ceci est une porte d'entrée qui le légitime dans sa contribution au projet. Il va, par ce biais, endosser des rôles d'explorateur, de courtier, ou de promoteur de process. L'acheteuse du projet S1 en témoigne en endossant les rôles de courtier et promoteur de process :

« De par mon expertise qualité, j'ai pris le pilotage des deux parties : la partie plan de validation produit où j'ai travaillé avec Gwen et Jean Yves pour les aider à définir leur besoin, et j'ai piloté le fournisseur sur la partie plan de validation de process, pour les aider à définir ce dont ils avaient besoin. » (S1-Leslie D.- acheteur innovation)

Ensuite, se démarquent les compétences juridiques, significativement évoquées qui sont sous-jacentes au rôle de courtier, dans la contribution à la formalisation de la relation entre les deux partenaires. De nombreux témoignages sont évoqués à ce sujet dans la section qui développe ce rôle.

Enfin, logiquement, l'acheteur innovation va s'appuyer sur ses compétences métier achat pour incarner le rôle d'explorateur dans le sourcing marché, et de promoteur expert pour la définition du besoin, la consultation fournisseur, ou encore des outils métier comme l'analyse TCO (projet S1).

Ces résultats indiquent avec force qu'un niveau de séniorité de l'acheteur innovation est nécessaire pour endosser ces rôles, qui lui octroient par ailleurs une légitimité. Ces compétences de savoir et de savoir-faire, comme les rôles auxquels ils permettent d'accéder, sont en quelque sorte des « porte d'entrée » dans les projets. Nécessaires ... mais pas suffisantes.

Les compétences de savoir-être, favorables aux rôles de promoteurs sociaux dans la relation (interne et externe)

Les interviews révèlent également que les compétences de savoir-être relationnel sont nécessaires, comme un prérequis, à l'exercice des rôles sociaux. A commencer par la compétence inhérente au profil et à la posture d'acheteur-innovation, de management de réseaux, en interne et en externe. Celle-ci est remarquée pour les acheteurs de chacun des projets. Pour illustration, Yanis l'acheteur du projet V1 explique son rôle de connecteur par sa « network attitude » :

« Connecter des gens entre eux, des services entre eux ? Je le fais tout le temps. Je suis connecté... c'est ressorti par mon manager comme une grosse force : le network. Si quelqu'un a un problème, je connais quelqu'un qui a une solution, si ce n'est pas moi, il y a toujours une solution et qu'elle soit interne ou externe. Je n'ai pas de frontières dans ce genre de choses. »
(V1-Yanis S.-acheteur)

Au-delà des connections réseaux, la capacité des acheteurs à endosser les rôles de promoteurs de relation pour embarquer les parties prenantes renvoie à leurs capacités à convaincre et autres compétences de communication. Le projet V1 dans lequel deux acheteurs sont associés montre le déterminisme des préférences individuelles pour l'exercice du rôle :

« Promoteur, c'est ce que je pense avoir en écart avec Carine. Faire des tests, communiquer, faire les présentations, donner, donner envie aux gens, ça ce n'est pas un truc qu'elle aime. Moi ce n'est pas non plus un truc forcément que j'aime, la mise en avant, par contre j'aime bien convaincre ». (V1-Yanis S.-acheteur)

Les compétences de vouloir-être, favorables aux rôles cognitifs

On constate que l'engagement personnel de l'individu, son vouloir-être, est déterminant pour exercer les rôles cognitifs. Les interviews témoignent avec force de ces compétences sous-jacentes. Ainsi, sont mises en évidence les compétences des acheteuses impliquées dans les projets S1 et V1, compétences de « self-determination », pugnacité, qui justifient les rôles de porteurs et facilitateurs :

« J'ai une persévérance et une niaque qui fait qu'effectivement je vais tenir tout le monde, jusqu'à temps d'avoir ce que je veux. » (S1-Leslie D.- acheteur innovation)
« Quand je sais que je pousse un truc qui va aussi me servir, forcément je suis à fond dedans. »
(V1-Carine C.-acheteur »)

Ceci est partagé du point de vue du fournisseur (exemple projet S2), ou du client interne (projet S1 ci-apres), qui reconnaît à travers ses qualités l'exercice des rôles moteurs dans le projet :

« Ils ont été deux à le mener donc Leslie D du côté achat innovation et puis Henri D. du côté technique. J'ai beaucoup apprécié Leslie parce que très compétente, très intelligente, elle a vraiment beaucoup de qualités et elle a été vraiment moteur dans ce projet. » (S2-Jean-P G.- fournisseur)

On souligne que ces compétences apparaissent directement, au travers des rôles, contributrices à la mise en place des pratiques IO :

« il y a eu un contrat de confiance qui s'est installé très vite et qui n'a pas dévié ; ça repose beaucoup sur les personnes, sur l'humain. » (S1-Jean-Y P.- ingénieur chef de projet)

Nous relevons un élément très remarqué, sur chacun des projets : certains rôles de spécialistes confèrent une légitimité à l'acheteur innovation pour participer à l'IO. Cette légitimité est tirée de différents aspects :

- Les compétences d'expertise de l'acheteur : expertise technique, maîtrise des processus

« AMDEC produits, elle a mis en place la qualité chez SOMFY. Elle est qualité en plus. Donc ça veut dire qu'en fin de compte elle a plusieurs, oui, ça veut dire qu'en fin de compte, elle a plusieurs cordes à son arc. Ce qui fait que, il est très difficile de la prendre en défaut... » (S2-Jean-P G.- fournisseur)

« En fin de compte, elle a une connaissance dans le management projet, elle a une connaissance sur tout ce qui est AMDEC produits et en plus elle a une connaissance sur la plasturgie et la qualité, c'est à dire qu'en fin de compte, elle boucle une grosse partie de la chaîne de valeur et c'est très rare. » (S2-Jean-P G.- fournisseur)

L'expertise technique ou technologique que mobilise l'acheteur innovation au début du projet est perçue par ses clients internes, et aussi par le fournisseur qui le souligne dans le projet S2.

« Elle a une connaissance dans le domaine de la plasturgie, en plus elle a travaillé chez des grands comptes automobiles, ce qui lui donne à mon avis un avantage considérable par rapport à l'environnement SERVANE. » (S2-Jean-P G.- fournisseur)

- L'ancienneté de l'acheteur-innovation :

« Donc on a cette chance tous les deux, en plus SERVANE et SM étant à Cluses, Leslie fait partie comme Monsieur P. des anciennes équipes de SERVANE donc on a ce lien historique donc ça permet à chacun de travailler en toute confiance et justement de partager énormément de résultats donc ça, dans le cadre de votre recherche, un des points importants, c'est ça, c'est que, alors au-delà des NDA que l'on peut signer, c'est qu'il y a un relationnel de confiance qui s'est installé depuis des années » (S1-Yoann B.- fournisseur)

Ces deux caractéristiques d'expertise et d'ancienneté dans la fonction sont souvent liées :

« Par rapport à ses missions précédentes chez SERVANE ou ailleurs d'ailleurs, elle avait des connaissances de spécialiste, elle nous a guidés sur la partie construction du plan d'expériences. Ça ce n'était pas vraiment dans sa mission d'acheteuse je pense, c'était plus avec ses compétences et en particulier de ses compétences de qualitiennne précédentes. » (S1-Jean-Y P.- ingénieur chef de projet)

Pour illustration, on souligne que cette ancienneté facilite l'exercice des rôles de promoteur de pouvoir, promoteur de relation. Ainsi en témoigne L'acheteuse du projet V1 :

« ça marche parce qu'on a un réseau. Yanis et moi, ça fait un certain nombre d'années qu'on est dans l'entreprise, on est connus et reconnus ! Les gens savent à peu près ce qu'on est capable de faire, donc quand on va les solliciter, l'expérience paye et ça joue au niveau de notre crédibilité. Comme auprès du fournisseur d'ailleurs. Sur ce type de projet, je pense que le profil des porteurs du projet est très important : le fait d'avoir un peu de bouteille dans l'entreprise, d'être un peu connu parce qu'on a fait différents services, on connaît différentes personnes. Yanis et moi, ça nous a aussi servi, ça nous a ouvert plus facilement des portes. » (V1-Carine C.-acheteur)

5.4.2. La fonction de l'acheteur innovation comme socle d'exercice des rôles d'IIO

Nous soulignons ici le lien entre la fonction au sens organisationnel de l'acheteur innovation et les rôles tels qu'ils sont exercés.

Notre terrain montre qu'en soi l'appartenance à la fonction achats permet de prendre place dans les projets « en tant qu'acheteur ».

« En tant que segment leader, on couvre tout, du tout début du process jusqu'à la fin » (V1-Carine C.-acheteur)

Mais on constate aussi que cette fonction traditionnelle montre ses limites. La nouvelle fonction d'acheteur-innovation dans l'organisation, est pointée comme un facteur favorable :

- D'une part, la visibilité au sein des organisations de cette fonction d'acheteur dit « innovation », lui confère une plus grande capacité à jouer le rôle de « promoteur de pouvoir ». Ceci est relevé dans le développement plus haut sur le rôle de promoteur de pouvoir.
- D'autre part, la fonction à proprement parler « d'acheteur-innovation », au sens organisationnel dans la structure, confère à l'acheteur une crédibilité pour agir au nom de l'innovation, et sortir des repères et process liés à la fonction achats traditionnelle. Ainsi le chef de projet S2 témoigne avoir identifié son binôme achat au travers du libellé de son poste « acheteur innovation » :

« J'ai compris à travers ce libellé qu'elle m'apporterait ce que je cherche pour ce projet innovant, différemment des acheteurs classiques chez SERVANE » (S2- Henri D - ingénieur)

CONCLUSION DU CHAPITRE 5

Nous rappelons l'objectif de cette recherche qui visait à comprendre comment les rôles des acheteurs innovation, en tant qu'intermédiaires, sont susceptibles de favoriser les pratiques d'innovation ouverte avec les fournisseurs.

Les résultats établis dans le cadre de notre étude nous amènent à trois conclusions principales.

Premièrement, les rôles d'IO sont joués par les acheteurs-innovation de façon combinatoire, en séquentiel ou en simultané, avec un « dosage » de chacun selon le projet considéré. Ainsi, sont exercés diverses combinaisons de rôles par l'acheteur-innovation, combinaisons qui vont habilement se construire en conjuguant :

- Les rôles spécialistes qui permettent de structurer le contenu de la transaction, pour lesquels les acheteurs-innovation mobilisent tour à tour leurs savoir-faire : ces rôles sont exercés indépendamment les uns des autres, nécessaires mais pas suffisants,
- Avec les rôles sociaux qui vont contribuer à construire et animer le tissu (ie network) de relations autour du projet d'IO, pour lesquels les acheteurs-innovation s'appuient sur leur

situation structurelle d'interface entre les acteurs internes et externes, indépendamment ou simultanément,

- Le tout conjugué avec les rôles cognitifs qui sont combinés entre eux et adossés aux rôles spécialistes et/ou sociaux, afin de fédérer les différents acteurs autour d'un objectif commun et dépasser les obstacles intra-organisationnels ou extra-organisationnels liés à l'IO, rôles pour lesquels les acheteurs-innovation s'appuient sur leur situation d'interface entre les différents métiers et départements.

Ces contributions des acheteurs innovation participent ainsi à changer et les représentations des acteurs et leurs pratiques.

Deuxièmement, **les combinaisons de rôles exercées par les acheteurs-innovation, contribuent à favoriser les pratiques d'IO en termes de qualité de la relation entre les partenaires,** malgré des conditions de départ différentes et dans certains cas a priori peu propices (V1 et V2). Pour cela, les acheteurs-innovation exercent des combinaisons de rôles adaptées aux situations et aux obstacles à franchir. Les rôles cognitifs, articulés entre eux à des degrés divers, se conjuguent aux rôles spécialistes pour favoriser des degrés de formalisation adaptés aux projets, se conjuguent à certains rôles sociaux pour favoriser la confiance entre les partenaires, pour moduler les types d'intégration afin de permettre un partage équitable des ressources, ou pour réduire une forme de dépendance et dépasser les obstacles propres à l'IO. La contribution se fait à deux niveaux, à la fois pour franchir les obstacles liés à l'IO, et de façon plus profonde à transformer les pratiques d'IO dans les organisations.

Troisièmement, **les rôles sont étroitement liés aux caractéristiques des individus en termes de compétences** qui se révèlent être une condition de succès vers l'exercice des rôles d'IO. Ainsi on voit émerger des compétences de savoir et savoir-faire nécessaires aux rôles de spécialistes, des compétences de savoir-être nécessaires aux rôles sociaux dans la relation, et des compétences de vouloir-être nécessaires aux rôles cognitifs davantage managériaux face à l'incertitude et les obstacles.

CHAPITRE 6. DISCUSSION ET CONTRIBUTIONS

Les entreprises ont plus que jamais recours à des acteurs externes pour innover, phénomène que Chesbrough (2003) a contribué à populariser sous le concept d'innovation ouverte dès les années 2000. Chesbrough montre aussi dans ses travaux en 2014, que la mise en place des nouvelles pratiques d'IO implique un changement des fonctions contributrices à l'innovation. Parmi elles, la fonction achats qui se trouve, par définition, à l'interface entre l'entreprise et ses partenaires externes, semble prédestinée à jouer un rôle clé dans l'IO. Cependant, on observe que cette dernière peine à prendre sa place dans le pilotage de l'IO, notamment avec les fournisseurs. Pour répondre à ce défi, les directions achats misent sur la création de la nouvelle fonction d'acheteur-innovation dont la mission est de prendre une part active à l'IO et faire progresser les pratiques au sein de l'organisation. Mais cette fonction, qui prend des formes variées (individus, service), se révèle se mettre en place de façon très empirique, voire expérimentale, faute de cadre académique et conceptuel pour l'accompagner.

L'objectif de cette recherche a cherché à combler ce double gap académique et managérial. Nous avons souhaité, pour y répondre, comprendre comment les acheteurs innovation, à travers leurs rôles d'intermédiaires, peuvent favoriser l'innovation ouverte.

La méthodologie basée sur l'analyse de deux cas enchassés nous a permis d'identifier les différents rôles exercés par les acheteurs-innovation dans deux contextes organisationnels distincts. Ainsi, nous avons choisi d'étudier quatre projets d'innovation ouverte, dans deux organisations aux caractéristiques singulières. Nos résultats ont permis d'identifier la pluralité des rôles exercés par ces acheteurs-innovation en tant qu'intermédiaires de l'innovation ouverte (IIO), en croisant les regards des différents acteurs impliqués dans les projets (acheteurs-innovations, clients internes et fournisseurs), et de comprendre les effets de ces rôles sur les pratiques d'innovation ouverte. Les résultats ont été développés dans le chapitre précédent.

Nous allons, dans ce chapitre, mettre en perspective les résultats obtenus à notre littérature de référence, à savoir d'une part, la littérature sur l'innovation ouverte et des intermédiaires à l'innovation ouverte (IIO) et d'autre part, la littérature achats, en particulier, celle dédiée à l'innovation ouverte.

A l'issue de cette discussion nous élaborerons les recommandations managériales et les limites de cette recherche.

6.1. LES ROLES D'IIO

La question centrale de notre recherche repose sur l'analyse des contributions des acheteurs-innovation à l'innovation ouverte, au travers de leur(s) rôle(s) d'intermédiaire(s).

Pour ce faire, nous rappelons que nous avons réalisé au préalable une revue de littérature permettant d'une part, de recenser les rôles d'IIO, et les adapter aux spécificités de la fonction achat pour déboucher sur une typologie. Cette typologie des rôles d'IIO adaptés à la fonction achats a servi de grille d'analyse à la collecte de données primaires. Dans cette partie nous allons, dans un 1^e temps, comparer nos résultats quant à la façon dont les rôles sont exercés et, dans un 2^e temps, porter un regard critique sur la typologie proposée.

6.1.1. Les rôles d'IIO exercés par les acheteurs innovation

Tout d'abord, les résultats confirment sans ambiguïté l'exercice de différents rôles d'IIO par les acheteurs-innovation. En effet, au sein de chaque projet d'IO, on constate que chacun des acteurs impliqués, qu'il soit l'acheteur lui-même, son client interne chef du projet d'innovation ouverte, ou l'interlocuteur clé chez le partenaire externe, reconnaît largement l'exercice d'une palette de rôles d'IIO exercés par l'acheteur-innovation, souvent combinés entre eux en séquentiel ou en simultané. Nos résultats mettent également en évidence que ceci est vrai sur chacun des projets analysés, adaptés au contexte organisationnel et du type de projet d'IO. En revanche et ce point va être détaillé, les combinaisons vont varier selon la situation.

Nous discutons chaque type de rôle selon leur construction dans la typologie : les rôles de spécialistes, les rôles sociaux, puis les rôles cognitifs.

Les rôles de spécialistes

Un résultat fort de cette recherche est la reconnaissance prédominante des **rôles promoteurs experts** (promoteur basé processus et promoteur basé expertise) qui apparaissent largement en tête des rôles évoqués par les interviewés (cf. la figure 15 dans les résultats) et ce, de la même

manière dans les 4 projets. L'exercice de ces rôles est fortement reconnu, ils sont nécessaires a minima mais cependant pas les plus contributifs.

Le plus important des deux, en nombre d'occurrences et en reconnaissance dans les projets, est le rôle de **promoteur basé processus**. Dans chaque projet, l'acheteur innovation prend en effet une place significative dans la gestion et l'animation du projet, et ce tout au long de ce dernier. Ce résultat conforte les travaux des auteurs principaux, Gemünden et al. (2007), Muzzi et Albertini (2015), et Goduscheit (2014). En effet, derrière le vocabulaire générique de « promoteur » largement utilisé dans la littérature, ces auteurs soulignent également la contribution du promoteur basé processus à l'innovation ouverte.

Notre recherche confirme et renforce le rôle clé du promoteur basé processus pour ses « compétences diplomatiques pour réunir les personnes nécessaires à l'innovation processus » (Gemünden et al., 2007, p. 409). Elle alimente pleinement les travaux de Goduscheit (2014) sur les trois dimensions principales du rôle telles qu'élaborées par cet auteur :

- Une première dimension porte sur l'échelle d'intervention de l'acheteur-innovation comme le confirme largement nos travaux. Ainsi, l'acheteur-innovation s'appuie d'abord sur ses connaissances de l'organisation et des processus, afin de proposer et adapter les processus, outils, étapes, aux enjeux de l'innovation ouverte (échelle intra-organisationnelle). Cependant, comme l'évoque également Goduscheit (2014), l'acheteur-innovation va également chercher à comprendre les structures organisationnelles de l'entreprise partenaire pour intégrer et fédérer les individus contributeurs (échelle inter-organisationnelle).
- Une seconde dimension porte sur la contribution à la gestion du projet d'IO, en « cherchant à soutenir le projet par une communication intense sur la gestion des jalons, orchestration des réunions, gestion des ordres du jour, procès-verbaux de réunions, etc. » (Goduscheit, 2014).
- Une troisième dimension montre la contribution du promoteur basé processus dans les événements inter-organisationnels, au travers de l'initiation des différents ateliers de travail qui font partie intégrante du projet d'IO (Goduscheit, 2014). Ces éléments mettent en évidence l'ubiquité dont fait preuve l'acheteur-innovation en jonglant sur sa double connaissance qui part de l'intra-organisationnel tout en intégrant l'inter-organisationnel pour mener conjointement les organisations sur des processus convergents.

Ceci explique que ce rôle soit qualifié de « chef d'orchestre » par les différents acteurs.

Notre recherche fait apparaître un autre résultat clé lié à l'exercice des rôles de promoteurs experts par l'acheteur-innovation. En effet, en plus de l'expertise en management du processus telle que largement évoqué par la littérature, on remarque que l'acheteur innovation mobilise aussi un autre champ d'expertise liée au métier achats. Parmi ses expertises, on retrouve naturellement sa connaissance des marchés amont, et connaissance des fournisseurs existants ou potentiels, qui sont liées à l'exercice de sa fonction d'acheteur sur les segments de marché dont il a la responsabilité. On note aussi chez l'acheteur innovation, le recours à ses expertises du métier d'achat, comme on le voit dans notre recherche. Ainsi l'acheteur-innovation va mobiliser des outils ou méthodes achats qui se révèlent pertinents et reconnus par les différentes parties prenantes. L'acheteur va contribuer au challenge du besoin comme c'est le cas dans le projet S1, structurer les étapes de consultation lorsque nécessaire (comme les RFI), ou encore proposer des outils adéquats comme l'acheteuse le fait avec l'analyse TCO dans le projet S1. Ces expertises mobilisées par les acheteurs-innovation font écho au rôle de promoteur basé expertise pour lequel Goduscheit (2014) développe une autre caractéristique sous-jacente « méthodologique », distincte de l'expertise dite « technologique ». Ainsi nos travaux confortent le recours à ces expertises méthodologiques par les acheteurs-innovation, tout en les complétant sur des compétences métier achats appliquées à l'innovation ouverte.

Nos résultats montrent par ailleurs que les rôles de **courtier ou d'explorateurs** sont évoqués dans chacun des 4 projets, tournés vers l'extérieur en priorité. Ces rôles endossés par les acheteurs innovation se révèlent être une porte d'entrée vers les projets d'innovation ouverte. Comme évoqué plus haut, le courtage (technologique) désigne le fait qu'une organisation crée régulièrement de nouveaux produits en établissant des liens entre des solutions existantes dans d'autres secteurs ou technologies (Hargadon and Sutton, 1997). Appliqué aux IIO, ce terme désigne des acteurs qui contribuent à l'innovation ouverte en combinant les technologies existantes de manière nouvelle. Ces rôles qui sont « naturellement » exercés pas les fonctions techniques comme la R&D, peuvent l'être occasionnellement par les acheteurs innovation comme nos résultats le montrent. En effet, les acheteurs vont ainsi contribuer à façonner les conditions de l'échange avec le partenaire lorsque leur contribution se justifie : dans nos observations, ce rôle s'est révélé nécessaire dans les phases amont des projets. Deux types d'expertises sont mobilisées derrière ces rôles : l'expertise technique / technologique, et l'expertise juridique.

La première, l'expertise technique, permet à l'acheteur innovation de contribuer à la recherche du partenaire, en s'appuyant sur sa connaissance des réseaux et marchés amont. Cette contribution sur le volet technique reste occasionnelle et concentrée dans les phases amont du projet, et s'efface rapidement ensuite pour laisser leur place aux fonctions techniques internes dans le projet.

La seconde, l'expertise juridique en revanche est très fortement évoquée, attendue et reconnue par les parties prenantes dans le projet. Elle se révèle être différenciante et ce rôle d'expert est singulièrement porté par l'acheteur innovation. Ces résultats confortent les travaux de Ollila et Yström (2017) qui mettent en évidence la contribution de l'IIO à la définition de la gestion de la propriété intellectuelle et des conditions contractuelles de l'échange plus largement. Nos travaux renforcent l'importance de l'activité de « protection juridique des deux parties » mise en évidence par Ben Mahmoud-Jouini et al. (2019). Ce résultat est également très important quant au mode contractuel (i.e. type d'intégration) qui est effectivement mis en œuvre.

Nos travaux permettent de préciser l'exercice de cette expertise juridique par l'acheteur innovation. Ce dernier s'appuie en premier lieu sur ses propres compétences en matière de montage des conditions de l'échange, puis dans un second temps sur sa capacité à faire émerger les enjeux propres au projet d'IO pour les deux parties impliquées dans l'échange.

Comme détaillé le chapitre précédent, dans l'ensemble des 4 projets analysés, l'acheteur-innovation mobilise aussi des ressources internes pour l'aider à élaborer le cadre juridique de travail, mais on note que l'acheteur a un réel rôle de promoteur sur le sujet, vis-à-vis de son expert juridique mais aussi et surtout vis-à-vis des autres partie-prenantes sur le projet.

Notre étude montre que ces rôles d'experts sont mobilisés en début des projets. Ceci est résultat émergent important, qui introduit une dimension processuelle dans la caractérisation des rôles d'IIO. Cette dimension n'est à ce jour pas couverte par la littérature sur les intermédiaires en IO, comme en atteste notre analyse des dimensions réalisée pour le développement du cadre conceptuel (chapitre 2).

Les rôles de promoteurs sociaux

Notre analyse de la littérature nous a amenés à organiser les différents rôles de promoteurs de relation sous deux dimensions, selon s'ils agissent à l'échelle inter-organisationnelle (connecteur, passeur, promoteur basé relation) ou à l'échelle intra-organisationnelle (promoteur basé pouvoir). Nous les discutons au regard de ce découpage et ce qu'il apporte à la littérature.

Les promoteurs sociaux à l'échelle inter-organisationnelle

Les rôles de promoteurs sociaux situés à l'échelle inter-organisationnelle, rassemblés sous la même bannière, contribuent à initier et promouvoir la relation entre l'entreprise et ses partenaires externes. Les résultats dans les projets d'IO étudiés montrent une graduation dans l'implication de l'acheteur innovation dans la relation : de la « simple » mise en relation, le rôle de connecteur, à une implication active dans le pilotage de la relation, le rôle de promoteur basé relation.

Ainsi, l'acheteur-innovation peut, lorsque cela est nécessaire, contribuer à la mise en relation entre l'entreprise et le(s) partenaire(s). Le projet V1 en est une très bonne illustration, dans la mesure où l'enjeu premier est de multiplier le nombre de participants externes au challenge. Ce résultat confirme la littérature sous la dénomination de « **connecteur** ». Aquilani et al. (2017) précise que les connecteurs savent parfaitement mettre en relation leurs clients avec des experts actifs dans différents domaines technologiques et industriels. Notre recherche précise que ce rôle peut ne pas être mobilisé, comme c'est le cas dans le projet S2, alors que l'identification du partenaire est constitutif de la création du projet d'IO.

Ce premier niveau contribue à la montée à bord (« onboarding ») du ou des partenaire(s), se faisant en général au début du projet d'IO. L'acheteur innovation s'appuie sur ses compétences et relations d'acheteur avec les marchés pour ainsi « mettre en contact les bonnes personnes des bonnes sociétés ».

Sans surprise, nos travaux confirment aussi l'exercice du rôle de **promoteur de relation** par l'acheteur innovation. Dans les 4 projets analysés, l'acheteur innovation revêt le rôle de pilotage actif de la relation avec le partenaire, et ce dans la durée du projet. Ce rôle est non seulement reconnu, mais encouragé par les parties prenantes internes et externes.

Un résultat plus émergent porte sur la manière dont l'acheteur innovation exerce le rôle de **promoteur de pouvoir**. Selon sa définition, le promoteur du pouvoir a le pouvoir hiérarchique nécessaire pour conduire le projet, fournir les ressources nécessaires et aider à surmonter les obstacles qui pourraient survenir au cours du projet (Witte, 1973). Selon Gemünden et al. (2007), ce promoteur se caractérise par son niveau hiérarchique et l'élan que ce pouvoir positionnel lui donne. Ce rôle est effectivement endossé par les acheteurs innovation dans chacun des projets analysés dans ce travail. On retrouve certes dans l'exercice de ce rôle par les acheteurs innovation leur capacité à mobiliser les parties prenantes en interne : décideurs, sponsors, influenceurs, qui contribuent à la prise de décision et au franchissement des difficultés

et obstacles internes. Mais l'acheteur-innovation s'appuie peu sur son pouvoir hiérarchique personnel, mais bien davantage sur sa fine connaissance des réseaux hiérarchiques qu'il mobilise à bon escient pour franchir les obstacles à l'innovation ouverte, qu'ils soient culturels ou organisationnels. La subtilité déployée par l'acheteur consiste à adapter ses actions aux enjeux du projet. Ces capacités à mobiliser les décideurs en interne reposent à la fois sur son expérience antérieure au sein de l'organisation, et sur sa position d'acheteur à l'interface entre différentes fonctions internes, techniques ou business qui lui confèrent une légitimité. Nous discutons la légitimité plus loin en lien avec les caractéristiques des individus.

Les rôles cognitifs

Dans notre revue de littérature nous avons proposé de regrouper différents rôles sous une dimension commune qualifiée de « cognitive ». En effet d'après la définition de chacun de ces rôles, ils ont en commun de mobiliser des capacités qui permettent d'être en interaction avec son environnement : celles de percevoir, se concentrer, acquérir des connaissances, raisonner, s'adapter et interagir avec les autres. Ainsi pour rappel, les rôles cognitifs regroupent :

- Le champion et le tacticien qui se présentent comme des porteurs de drapeaux engagés pour emporter l'adhésion, pour résoudre les conflits internes et franchir les obstacles
- Et les rôles de facilitateur, producteur de sens, et traducteur, qui incarnent une forme de facilitation comportementale protéiforme entre des communautés d'acteurs très différentes.

Procédons dans un premier temps à l'analyse plus fine des apports de notre travail sur chacun d'entre eux, avant d'en analyser les combinaisons.

Le Champion

Schon (1963) définit le champion comme un individu qui « fait preuve de persévérance et de courage d'une qualité héroïque ». Ce concept de champion, d'abord appliqué à l'innovation puis étendu à l'innovation ouverte (Gemünden et al., 2007), est vu comme « un acteur prêt à se mettre en danger pour une idée incertaine. Il est prêt à échouer. Mais il est capable d'utiliser tous les moyens... pour réussir » (Schon, 1963). Nos observations dans le cadre de ce travail confortent et complètent ce rôle qui apparaît dans chacun des 4 projets, et souligné par toutes les parties prenantes. Nos travaux alimentent les différentes facettes de ce rôle déterminant dans la contribution à l'IO :

- Le champion va œuvrer en interne au sein de son organisation, afin de faire exprimer et partager une vision sur les objectifs et intentions du projet, en vue d'élaborer une vision commune en interne.
- Une fois le « one voice » interne atteint, l'acheteur innovation va, toujours en mobilisant ce rôle de champion, déployer ses initiatives pour embarquer en externe, les fournisseurs.
- En complément de ces résultats, on observe, dans le projet V2, que ce dernier contribue aussi à l'ouverture en élargissant la vision, prise de recul et anticipation des problématiques futures.

Ce rôle s'exerce ainsi en partant de l'intra-organisationnel et en associant ensuite l'inter-organisationnel. L'objectif est de « définir un cap » commun, ce qui nécessite en premier lieu de définir ce cap au sein de l'organisation, afin d'y associer dans un second temps le partenaire. Dans les faits, nos résultats montrent que ces deux dimensions sont menées en parallèle. Elles sont exercées prioritairement en début de projet, (comme c'est le cas dans le projet V2), mais peuvent aussi être mobilisées plus tard lorsque l'engagement d'un acteur est défaillant, (comme c'est le cas avec le partenaire en milieu du projet S1). Ce qui est différentiant dans ce rôle est la motivation intrinsèque caractéristique du rôle. Nos travaux confirment les recherches de Howell (2006) et de Shea et Higgins (2005) qui montrent que le comportement de champion se caractérise par (1) l'enthousiasme et la confiance, (2) la persévérance et (3) la capacité de rassembler les bonnes personnes. Ce lien avec les caractéristiques des individus sera développé plus loin dans la discussion.

Dans l'exercice de ce rôle, l'acheteur-innovation va faire appel à d'autres rôles pour parvenir à l'objectif comme le rôle de promoteur de pouvoir en mobilisant ses connaissances des structures organisationnelles en interne, ou le promoteur de process pour animer la structuration des étapes.

Le Tacticien :

Comme pour le rôle de champion, nos résultats mettent en évidence un exercice du rôle de tacticien reconnu dans tous les projets, quel que soit le contexte. Ollila et Yström (2017) précisent que ce rôle est à dominante décisionnel en vue de résoudre les conflits et franchir les obstacles, en s'appuyant sur le pouvoir et la politique organisationnelle (Salancik et Pfeffer, 1978 ; Kipnis et al., 1985). Nos travaux confirment ceux d'Ollila et Yström (2017) mettant en évidence que le rôle du manager en collaboration IO est construit sur une « power base » au-delà du pouvoir légitime (« legitimate power », French and Raven, 1959), qui combine pouvoir

référent, pouvoir informationnel, et pouvoir d'affiliation, et dépend donc beaucoup plus d'un fondement relationnel (Murrell, 1997). Ainsi l'acheteur-innovation mobilise conjointement les rôles cognitifs de promoteur de pouvoir, producteur de sens ou encore traducteur afin de :

- Franchir les obstacles organisationnels
- Dépasser les barrières culturelles
- Briser les silos : en effet miroir, un manque d'ouverture en interne ne peut que freiner la capacité à s'ouvrir à l'extérieur.

Le Producteur de sens

Dans ses travaux, Ollila et Yström (2017, p13) mettent en avant le producteur de sens comme un « rôle crucial pour un manager dans des contextes organisationnels ambigus, propres à l'innovation ouverte ». En effet, ce rôle apparaît également déterminant dans notre étude : dans tous les projets, l'acheteur innovation exerce ce rôle afin de relever un des défis de l'innovation ouverte, réduire l'ambiguïté et la complexité perçue par les parties prenantes. Si on reprend les différentes caractéristiques proposées par Ollila et Yström (2017) , nos résultats les alimentent de la manière suivante :

- Ce rôle est défini par ces auteurs comme un « rôle informationnel » selon Mintzberg (1975), caractéristique que nous retrouvons au travers du projet V2 dans lequel l'acheteur contribue au partage de l'information entre les acteurs
- Ce rôle est défini comme un « rôle relationnel » et « rôle lié au pouvoir » (ie « power rôle) selon Muzzi et Albertini (2015). On retrouve ce lien avec le pilotage de la relation réalisé par l'acheteur innovation dans les projets V2 et S1.

Ces dimensions sont exercées aux travers de la conjugaison avec d'autres rôles, notamment ceux de traducteur (information) et de promoteur de relation (relationnel). Ce rôle de promoteur de sens peut être décisif pour emporter l'adhésion des « résistants » en interne. Comme l'a déclaré Thayer (1988) : « un leader au travail est celui qui donne aux autres une autre forme, un autre « visage », de la même manière qu'un peintre ou un sculpteur ou poète donne à ceux qui le suivent une autre façon de « voir » » (Thayer, 1988, p. 250). Il est intéressant d'analyser le lien entre cet aspect du producteur de sens et les caractéristiques de l'acheteur innovation. Nous y reviendrons plus loin dans la discussion.

Le Traducteur :

Sans surprise par rapport à la littérature, ce rôle est exercé par l'acheteur-innovation : sa contribution à ce titre est de contribuer à établir un langage commun entre les différentes parties prenantes : en interne entre les différentes fonctions en contribuant à briser les silos, et a fortiori en externe avec le partenaire. Sans surprise car ce rôle est apparu dans les premiers travaux en lien avec l'innovation, en lien avec le management de la connaissance. Comme les autres rôles, il est conjugué à d'autres en fonction de la situation : des rôles experts sur la dimension technologique ou métier, ou encore des rôles sociaux tels que le promoteur de relation pour permettre la collaboration avec le partenaire.

Le Facilitateur :

Comme nous l'avons défini, le rôle de facilitateur est théoriquement fondée sur la psychologie humaniste (par exemple, Rogers, 1951; Rogers, 1969 ; Raison et Rowan, 1981 ; Roger et Allender, 1983; Reason, 1988) et concerne « la capacité à combler les lacunes perçues et à exploiter la diversité en permettant aux individus et aux groupes de changer d'aspect de leur comportement ou de leurs attitudes envers eux-mêmes, leur travail, et d'autres individus, afin de collaborer ». Ainsi ce rôle est caractérisé comme interpersonnel. Nos travaux montrent que ce rôle est central dans la mesure où il se place à l'interface entre tous les acteurs, internes comme externes, et contribue à modifier leurs comportements afin de collaborer à l'IO.

Nos résultats montrent que ce rôle se conjugue avec d'autres à façon selon l'enjeu de la situation, comme par exemple :

- Le promoteur de process dans l'orchestration des acteurs, ce qui alimente la dimension de process rôle selon Mintzberg (1975)
- Le traducteur afin de faire adopter un langage commun, ce qui conforme la dimension de transfert de connaissances mise en évidence par Ollila et Yström (2017).

Nous proposons à ce stade une synthèse des attributs des rôles, présentée dans le tableau ci-dessous. Cette synthèse montre les différentes activités recensées pour chacun des rôles tels qu'ils sont exercés par les acheteurs-innovation.

| Type | Rôle | Dimension | Finalité en IO | Activités | Prérequis |
|--------------|--------------------------|--------------------------------|--|---|---|
| Cognitifs | traducteur | intra et inter-organisationnel | définir un langage commun | - organise et définit un champ de connaissances communes | |
| | facilitateur | intra et inter-organisationnel | modifier les comportements des acteurs | - contribution à modifier et adapter les comportements à l'interface entre tous les acteurs | |
| | producteur de sens | intra et inter-organisationnel | réduire l'ambiguïté | - réduction de la complexité perçue - réduction des ambiguïtés et incertitudes | |
| | tacticien | intra et inter-organisationnel | franchir les obstacles (organisationnels et culturels) | mobilise le pouvoir informationnel ou hiérarchique pour : - Franchir les obstacles organisationnels - Dépasser les barrières culturelles - Résoudre les conflits - Briser les silos | - persévérance - connaissance des réseaux organisationnels / hiérarchiques |
| | champion | intra et inter-organisationnel | définir / garder le cap | - fait exprimer et partager une vision commune interne - élabore et partage la vision commune avec le partenaire - prend du recul et élargit la vision | -enthousiasme, persévérance, vision |
| Spécialistes | Promoteur basé processus | intra-organisationnel | orchestrer les activités appropriées (process et achats) | - proposition et adaptation des outils à l'IO - management du process d'IO - contribution à la gestion de projet - événements ou ateliers adaptés | - connaissance des organisations - maîtrise des process et métiers achats - connaissance des marchés amont |
| | Explorateur | inter-organisationnel | explorer et rechercher des solutions ou partenaires | - recherche de partenaires | - exploration des marchés amont |
| | Courtier | inter-organisationnel | définir les conditions de l'échange (technologique et juridique) | - management de la PI, management du contrat | - expertise technique - expertise juridique |
| Sociaux | Connecteur | inter-organisationnel | mettre en relation, embarquer | - connecte des acteurs experts dans leur domaine - initie et promeut des nouvelles relations (onboarding) | |
| | Promoteur basé relation | inter-organisationnel | piloter la relation | - pilotage actif de la relation dans la durée du projet | |
| | Promoteur basé pouvoir | intra-organisationnel | mobiliser les décideurs et acteurs clés | - mobilise les parties prenantes en interne | - connaissance des organisations et hiérarchies internes - position organisationnelle à l'interface des différents métiers |

Tableau 27 : synthèse des caractéristiques des rôles dans la typologie

Comme nous l'avons largement montré, ces rôles sont mobilisés par les acheteurs-innovation avec des contributions combinées qui se complètent entre elles, comme nous allons le développer dans la partie suivante.

Complément concernant le vocabulaire managérial / académique

Un élément complémentaire que nous pouvons souligner concernant la discussion sur les rôles à proprement parler concerne le vocabulaire managérial employé qui se révèle être assez foisonnant. En effet, en plus des vocabulaires déjà repris et définis dans la littérature académique, nous avons pu collecter au sein des verbatim d'autres termes tels que fédérateur, moteur, catalyseur. L'analyse de contenu associé à ces vocabulaires nous a conduits à les interpréter et classer sous les bannières des rôles sociaux ou cognitifs précédemment définis.

Ces appellations pouvaient parfois renvoyer à la conjugaison de rôles sociaux conjugués à des rôles cognitifs sur lesquels nous allons revenir dans la partie suivante. Ces vocabulaires viennent alimenter les illustrations des rôles existants, sans ouvrir de nouveaux rôles déjà répertoriés dans la littérature appliquée à l'Innovation ouverte.

Cependant on souligne l'apparition d'un rôle complémentaire qui est celui d' « ambassadeur ». En effet, en complément des rôles directement contributifs à l'IO, l'acheteur-innovation endosse une autre contribution plus large qui est de faire valoir et promouvoir des nouvelles pratiques au sein de la communauté achats et des autres services. La littérature achats évoque la mise en place de communautés de pratiques propres aux acheteurs-innovation (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2019). Selon les auteurs, « les acheteurs-innovation se regroupent en une communauté transversale à leur entité d'appartenance aussi bien pour partager leur expérience, outils ou contacts que pour construire une légitimité et une visibilité à ce nouveau rôle d'interface ». Notre recherche ouvre donc une nouvelle perspective de diffusion de ces nouvelles pratiques au-delà de la communauté des AI. Ce rôle qui sort du périmètre de l'IO, nous semble particulièrement intéressant, et sera repris dans les implications managériales de notre recherche.

6.1.2. La typologie des IIO appliquée aux Acheteurs-Innovation

La typologie proposée à l'issue de la revue de littérature a constitué la grille de lecture à la base des entretiens menés dans les projets d'IO. Au-delà de l'analyse des rôles individuellement, notre objectif est aussi de confronter la pertinence des dimensions retenues avec les pratiques observées, et des combinaisons entre les rôles exercés par les acheteurs innovation. Cette typologie en soi est un apport de notre recherche sur la littérature existante. Nous allons dans cette partie discuter :

- la pertinence de cette typologie et de ses dimensions,
- la complémentarité des rôles qui est un apport de notre recherche, mal restitué par la typologie
- l'importance relative et la dimension temporelle des rôles, des compléments non appréhendés par la typologie qui est statique

Pertinence des dimensions de la typologie

Notre travail confirme la pertinence des deux dimensions de notre typologie.

La première concerne la nature des rôles organisée sur trois piliers spécialistes, sociaux, et cognitifs. Elle s'appuie sur les travaux de Ritter et Gemünden (2003) qui ont également mobilisé cette première dimension sous l'intitulé « qualification dans le réseau » (ie network qualification). Nous l'avons montré, cette qualification des rôles, spécialistes, sociaux et cognitifs, bien s'avère adaptée aux acheteurs-innovation.

La seconde porte sur l'échelle d'intervention intra / inter-organisationnelle des acheteurs-innovation. Nos résultats montrent que cette frontière n'est pas si nette pour ces acteurs. Les travaux mettent en avant que dans la majorité des situations la contribution de l'acheteurs-innovation est initiée par l'interne, donc à l'échelle intra-organisationnelle, avant d'être déployée dans un second temps à l'échelle inter-organisationnelle en lien avec le partenaire. Au-delà des travaux de Goduscheit (2014), nos résultats mettent ainsi en évidence cette double contribution à l'innovation ouverte avec des rôles complémentaires et parfois pluriels. Ils confirment la nécessité de résoudre les ambiguïtés et freins à l'ouverture en interne, comme un prérequis à la capacité d'ouvrir en externe. La position d'interface de l'acheteur, à la frontière entre son entreprise et les organisations externes / fournisseurs, se révèle ainsi être un des atouts forts dans l'exercice de ces rôles d'IIO.

Pertinence des rôles adaptés aux acheteurs-innovation :

La typologie a été élaborée en adaptant la littérature sur les intermédiaires à l'innovation ouverte aux spécificités des acheteurs innovation. Nos résultats confirment que tous les rôles de la typologie contribuent à l'IO :

1. l'acheteur mobilise, selon la situation, des expertises diverses, en s'appuyant sur les différentes compétences métier dont il dispose. Ces compétences qui peuvent être de nature technologique, juridique, process ou encore achats, et lui permettent de contribuer de façon opérationnelle et tangible à la progression du projet d'IO. Ces rôles, classés spécialistes dans notre typologie, ont été préalablement répertoriés dans les travaux antérieurs, comme ceux de Servajean-Hilst et Calvi (2017) sur les activités des acheteurs-innovation. Ces activités confirment celles définies par Constant et al. (2020) en matière de contribution au NPD (New Product Development).

2. l'acheteur va par ailleurs mobiliser ses relations et connections avec les différents acteurs, à la fois en interne compte tenu de sa position de fonction support, mais aussi en externe compte tenu de sa place d'interface avec les marchés amont et fournisseurs. L'exercice de ces rôles dits sociaux, va être complété et facilité par sa connaissance des réseaux d'influence et de pouvoir des organisations, afin d'ajuster à bon escient sa contribution. Ces contributions relationnelles ne font que confirmer et renforcer les éléments de la littérature.

3. l'acheteur fait preuve d'une agilité comportementale de facilitation, résultat émergent de notre recherche. En effet, au-delà des caractéristiques 1 et 2 sur lesquelles il s'appuie naturellement, notre recherche montre que l'acheteur joue un rôle déterminant dans la facilitation nécessaire à l'IO, en s'appuyant sur sa capacité à comprendre et résoudre les difficultés et obstacles posés par l'IO.

4. enfin, autre résultat émergent et non moins important, l'acheteur innovation démontre une capacité personnelle à embarquer les acteurs sur un objectif commun et résoudre les résistances à l'ouverture. Cette contribution, comme la précédente (3) se révèle être différenciante dans la contribution à l'IO.

Complémentarité des rôles

Un des apports de ce travail est de mettre en évidence les combinaisons des rôles : en soi le rôle à lui seul n'est pas auto-suffisant, c'est bien l'art de la combinaison de différents rôles par l'acheteur-innovation qui est différenciante dans l'efficacité de sa contribution à l'IO. Ces combinaisons sont multiples, en séquentiel ou en simultané, associant les rôles spécialistes aux rôles sociaux, les rôles spécialistes aux rôles cognitifs, les rôles sociaux aux rôles cognitifs.

Revenons sur ce qu'apportent nos travaux sur ces combinaisons plus en détail.

Tout d'abord, l'existence de ces combinaisons confirme et complètent largement les travaux antérieurs. Aquilani et al. (2017) montrent en effet que des rôles distincts peuvent être exercés conjointement, pour relever des enjeux distincts. Ces auteurs montrent par exemple que les rôles de courtier, connecteur et facilitateur, se conjuguent pour dépasser respectivement des barrières culturelles ou organisationnelles. Muzzi et Albertini (2015), en s'attachant à l'analyse des tâches associées aux rôles, mettent en évidence que les mêmes tâches peuvent être exécutées en lien avec des rôles distincts. Par exemple, le promoteur expert et le promoteur de pouvoir

s'appuient sur des tâches identiques de « planning et controlling », pour des rôles (au sens finalités) différents.

Ensuite nos travaux apportent des nuances sur les complémentarités des rôles et les types de combinaisons, en séquentiel ou en simultané. En effet, les rôles sont joués par les acheteurs-innovation de façon combinatoire, en séquentiel ou en simultané, avec un « dosage » de chacun selon la situation. Les rôles sont en soi tous complémentaires, dans le sens où ils apportent des types de contributions qui se complètent. Aucun conflit de rôles n'a été mis en évidence. Ces rôles complémentaires vont se combiner soit de façon séquentielle, c'est-à-dire l'un à la suite de l'autre, soit de façon simultanée, c'est-à-dire de façon concomitante. Ainsi nous retrouvons :

- Les rôles spécialistes qui permettent de structurer le contenu de la transaction, pour lesquels les acheteurs-innovation mobilisent tour à tour leurs savoir-faire, sont des rôles complémentaires entre eux généralement exercés plus ou moins indépendamment, de façon séquentielle. On peut cependant observer quelques combinaisons simultanées comme par exemple le promoteur basé processus conjugué au courtier pour orchestrer le montage juridique de la relation.
- Les rôles sociaux qui vont contribuer à construire et animer le tissu (ie network) de relations autour du projet d'IO, sont la plupart du temps séquentiels, pour le promoteur de relation qui va intervenir à la suite du connecteur si ce dernier a été mobilisé, et pour le promoteur basé relation (en externe) qui va succéder au promoteur basé pouvoir (en interne, l'alignement interne est un prérequis à la création d'une collaboration ouverte avec l'externe).
- Et les rôles cognitifs qui sont combinés de façon simultanée, entre eux et adossés aux rôles spécialistes et/ou sociaux afin de fédérer les différents acteurs autour d'un objectif commun et dépasser les obstacles intra-organisationnels ou extra-organisationnels liés à l'IO.

La subtilité de ces combinaisons repose sur le dosage de chaque rôle, adapté aux situations dans les projets, afin de contribuer à promouvoir et permettre l'IO.

L'acheteur-innovation adapte habilement les combinaisons tout au long de chaque projet, selon différentes dimensions. Nos travaux ne permettent pas d'en faire une synthèse exhaustive, nous permettons cependant de mettre en avant certains éléments révélés par nos résultats.

1. Ces combinaisons sont adaptées au projet, et à l'étape d'avancement du projet (dimension temporelle détaillée plus loin)

2. Ces combinaisons de rôles sont adaptées aux situations ou obstacles rencontrés, en fonction de leur nature (culturel ou organisationnel), interne ou externe, dans le projet ou l'organisation (point détaillé plus loin)
 3. Les combinaisons de rôles sont liées aux activités / rôles exercés par les autres acteurs dans le projet, l'acheteur-innovation adapte son action en complément ou face aux vides laissés par les autres acteurs
- Les combinaisons sont liées aux caractéristiques des individus, ce point sera détaillé plus loin dans la discussion.

Nous nous permettons une représentation symbolique de ces complémentarités en utilisant l'image de la complémentarité des différents éléments d'un corps (Riveline, 2012).

- la réflexion stratégique par les rôles porteurs => « tête »
- l'agilité émotionnelle par les rôles facilitateurs => « cœur »
- les actions par la contribution technique par les rôles experts => « jambes »
- les actions par la mobilisation des liens internes et externes => « bras »

Nous en proposons une représentation visuelle en figure suivante :

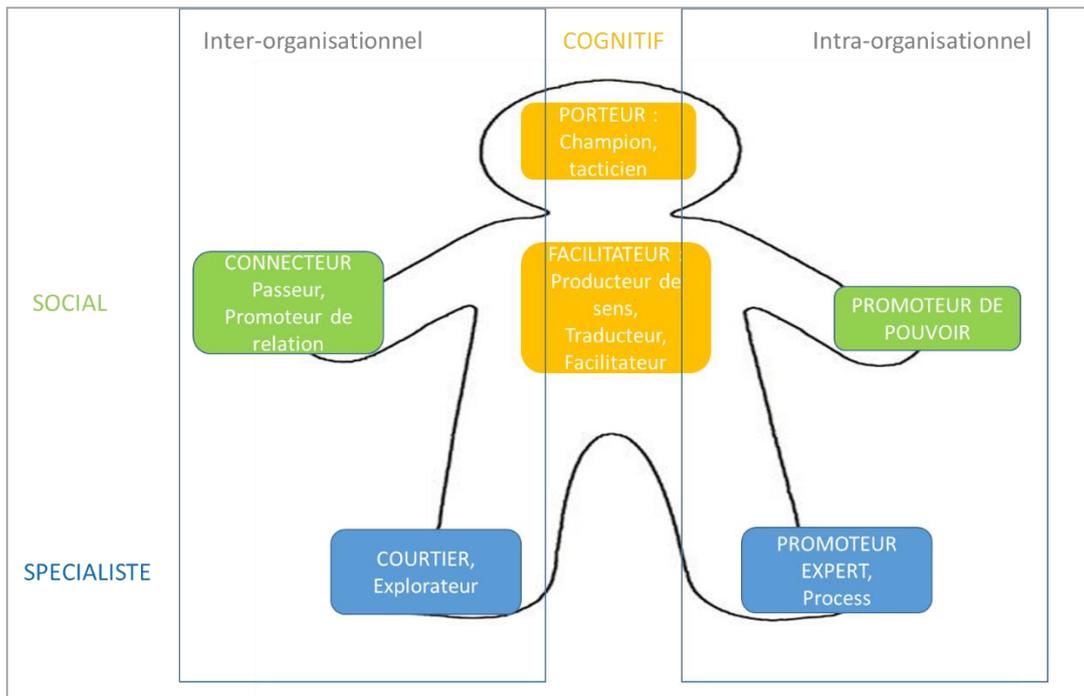


Figure 19 : Représentation de la complémentarité des rôles exercés par les acheteurs-innovation

Ainsi l'acheteur s'appuie sur ses deux jambes expertes, et mobilise ses deux bras de relations internes et externes, pour contribuer via son agilité « émotionnelle » aux défis de l'IO (cœur), en explicitant et portant un but stratégique partagé par tous (tête).

Nous pouvons considérer que nos quatre projets répondent à ce schéma, avec un dosage relatif différent de chaque élément du corps.

Tous les rôles n'ont pas la même importance relative ni la même temporalité

Une limite de la typologie est qu'elle ne permet pas de restituer l'importance relative des différents rôles, ni leur temporalité. En effet, sa dimension statique ne permet pas d'associer les rôles aux différentes phases du projet. Bien que ce ne soit effectivement pas un objectif initial de notre projet de recherche, cette dimension temporelle semble importante au vu des résultats. Ils montrent effectivement des importances relatives distinctes entre les rôles :

- Certains rôles sont mobilisés spécifiquement en début de projet, comme l'explorateur en phase d'initiation à la recherche de partenaires, ou le courtier lors de la construction de la relation
- D'autres rôles sont mobilisés tout au long du projet, ce qui est le cas du promoteur basé processus et des rôles cognitifs.

Nous n'avons pas identifié cette dimension dans notre analyse de la littérature.

En synthèse, nous pouvons conclure que la typologie qui est un de nos apports de cette recherche, permet une représentation éclairante et adaptée des rôles d'IIO pour les acheteurs-innovation. Elle présente cependant quelques limites qui pourront faire l'objet de recherches ultérieures.

6.2. APPORT DES ROLES SUR LES PRATIQUES D'IO

L'objectif principal de cette recherche était de comprendre comment les acheteurs, au travers de leur rôle d'IIO, contribuent à favoriser l'IO. Autrement dit, existe-t-il de « bons » rôles endossés par les acheteurs innovation permettant de favoriser les pratiques d'IO en termes de qualité de la relation entre les partenaires.

6.2.1. Les « bons rôles » diffèrent selon les pratiques d'IO

Quelques travaux antérieurs montrent que les rôles vont avoir des influences différenciées sur les pratiques d'IO. Ollila et Ystrom (2017) mettent en évidence que les rôles de facilitateur, tacticien, et producteurs de sens, exercés par les managers, influencent positivement différentes activités : le management de la propriété intellectuelle, le process d'IO, l'organisation du projet d'IO, les relations. Ces travaux mettent l'accent sur la contribution significative des rôles cognitifs, et précisent que cette contribution se fait à l'aide de rôles complémentaires des promoteurs.

Nos résultats confortent l'influence significative des rôles cognitifs sur les pratiques d'IO en termes de qualité de la relation. Ils complètent les travaux de Ollila et Ystrom (2017), en affinant les combinaisons de rôles cognitifs, et en faisant apparaître que ces rôles sont souvent combinés à d'autres rôles, spécialistes ou sociaux pour parvenir à ces effets favorables :

- La conjugaison de rôles spécialistes + cognitifs influencent le degré de formalisation :

Pour rappel, les résultats de notre recherche montrent qu'on retrouve systématiquement le rôle de courtier, et souvent le rôle de promoteur de process dans les rôles ayant une influence sur le degré de formalisation. En soi, la mobilisation de ces rôles est attendue compte tenu de la place « traditionnelle » que prennent les acheteurs dans les projets de développement en général. Ce que nous apprend cette recherche est la combinaison de ces rôles spécialistes à des rôles cognitifs par l'acheteur, qui va mobiliser des rôles de traducteur, producteur de sens et de champion pour créer les conditions d'ouverture adaptées. C'est cette combinaison qui se révèle être déterminante pour construire le degré de formalisation adapté aux enjeux d'innovation ouverte. La formalisation peut également être associée à la notion de confiance qui est considérée comme le point de départ de la relation (Badir et O'Connor, 2015).

- La conjugaison de rôles sociaux + cognitifs influencent le degré de confiance :

Les intermédiaires d'innovation contribuent à favoriser des pratiques d'innovation ouverte en instaurant des relations de confiance entre les acteurs, en facilitant la circulation des ressources et des connaissances à l'intérieur et à l'extérieur du groupe de partenaires, et en animant ce groupe (Leroux et al., 2014). Les résultats font clairement apparaître en premier lieu le rôle de traducteur joué par l'acheteur-innovation dans l'élaboration de la confiance, notamment dans sa contribution au degré de formalisation lui-même favorisant la confiance. Notre travail fait

apparaître par ailleurs que les acheteurs innovation mobilisent d'autres rôles cognitifs clés pour créer la relation de confiance, en intra comme en inter-organisationnel. Parmi ceux-ci, les plus remarquables sont les rôles de champion qui contribuent à définir et garder un cap commun aux différentes parties prenantes, et de producteur de sens pour limiter les ambiguïtés et réduire la complexité perçue. Enfin, une troisième combinaison de rôles est remarquable pour contribuer à la confiance. En effet les acheteurs innovation vont combiner les rôles de promoteur de relation et de facilitateur, afin de jouer directement sur les liens entre les partenaires, et contribuer à l'ajustement des comportements adaptés à l'ouverture.

- La conjugaison de rôles spécialistes + cognitifs influencent le type d'intégration :

Nos travaux montrent à la marge, dans le projet S1 où le degré d'intégration est plus élevé, une place plus importante des rôles cognitifs de champion et producteur de sens. On peut en déduire que la contribution des acheteurs-innovation a pu permettre l'élaboration d'un niveau d'intégration plus important en travaillant sur le partage des ressources, des responsabilités et des revenus pour aboutir à une situation équitable entre les membres (rôle de courtier). Ils ont ainsi contribué au niveau d'intégration afin de permettre un partage équitable des ressources entre les partenaires.

- La conjugaison de rôles sociaux + cognitifs influencent le niveau de dépendance :

Nos travaux montrent que, malgré des niveaux de dépendance différents, les projets atteignent une qualité de relation favorable à l'IO. On note par ailleurs que les acheteurs mobilisent de façon plus importante certains rôles cognitifs dans les projets au niveau de dépendance plus élevé (S1 et V2), rôles de champion, producteur de sens, et de traducteur. On peut en déduire que les rôles cognitifs exercés par les acheteurs-innovation contribuent positivement à réduire une forme de dépendance. On note que le promoteur basé relation peut venir en support à ces rôles afin de contribuer à créer des liens entre les individus et les organisations.

6.2.2. Les rôles ont des degrés de contribution variables selon les projets

Nos travaux montrent que certains rôles, ou plus précisément certaines combinaisons de rôles, sont plus contributifs que d'autres en fonction du projet.

Aquilani et al. (2017) mettent en évidence que ce serait le type de barrières à l'IO à dépasser qui définirait le type de rôles à mettre en œuvre. Leur travail étant théorique, notre terrain permet de démontrer empiriquement le résultat de Aquilani et Al. (2017). En effet, nos observations confortent le fait que les rôles observés vont différer en fonction des situations dans les projets, et que par conséquent certains rôles vont se révéler plus contributifs compte tenu du type d'obstacle à franchir. Une contribution de notre travail à ceux d'Aquilani et al (2017), est d'analyser en quoi les barrières à l'innovation vont conditionner les types de rôles. Dans la continuité des travaux des auteurs, et en capitalisant sur la dimension intra/inter organisationnelle de notre typologie, il nous semble pertinent de distinguer les obstacles selon cette dimension.

Aquilani et al (2017) mettent en évidence trois natures d'obstacles :

- Obstacle culturel (ouverture insuffisante, NIH syndrome, aversion au risque)
- Obstacle organisationnel (process contraignants, inertie des organisations)
- Obstacle lié aux ressources (disponibilité, compétences)

Nos travaux montrent que les combinaisons de rôles vont être adaptées en fonction de l'obstacle à franchir, et que par conséquent certaines combinaisons de rôles se révèlent plus contributives selon l'enjeu dans le projet.

Cette hypothèse renvoie plus largement à l'approche contingente des rôles : cette dernière permet d'éviter le classique « one best way » et reconnaît « la nécessité de comprendre les différences de situation et d'y répondre de manière appropriée ».

En synthèse, nos travaux complètent la littérature existante :

- D'une part ils alimentent une approche contingente des rôles : ces derniers sont liés à la nature des obstacles à franchir. Au-delà de la confirmation de ce lien, nous enrichissons l'analyse des obstacles à l'IO.
- D'autre part nos travaux affinent les pratiques d'IO, en termes de degré de formalisation, de degré de confiance, type d'intégration et niveau de dépendance.
- Enfin nous mettons en évidence la complémentarité des rôles.

Ces résultats montrent que les acheteurs-innovation vont influencer les pratiques de départ grâce aux rôles joués.

6.3. LES CARACTERISTIQUES DES ACHETEURS INNOVATION, CONDITION DE COHERENCE DES ROLES

Cette recherche sur les rôles d'IIO vise spécifiquement une population : les acheteurs innovation. En effet, cette fonction récemment créée dans les organisations vit un paradoxe dans sa contribution à l'IO : d'un côté d'être particulièrement bien placée sur le plan organisationnel pour contribuer à l'IO, à l'interface entre son entreprise et les partenaires, et d'un autre de peiner à prendre une place active à ce processus, faute de supports académiques et managériaux.

L'ensemble des résultats présentés montre qu'on observe bien une variété de rôles endossés par les acheteurs innovation. L'analyse approfondie met en évidence que le niveau individuel est très important. En effet les rôles sont très liés aux caractéristiques des individus, caractéristiques développées en termes de fonction et de compétences. Il apparaît donc qu'on ne peut pas séparer la nature du rôle des caractéristiques des individus : la condition d'exercice du rôle est fortement dépendante des caractéristiques de l'individu, qui se révèle être une condition de succès vers l'innovation ouverte. Cette catégorie émergente est un résultat de notre recherche.

Cette partie donc a pour objectif de discuter les caractéristiques des acheteurs innovation comme condition de « cohérence » des rôles.

6.3.1. Les caractéristiques des acheteurs-innovation propres à leur fonction

Les acheteurs-innovation en tant que porteurs d'une nouvelle fonction

L'existence de ces nouveaux acheteurs-innovation les rend visibles au sein de l'organisation. Ce titre et son rattachement distinct des autres acheteurs traditionnels, programmes ou commodités, signifie « officiellement » une description de poste et un périmètre de responsabilité différents. Ceci les rend plus attractifs pour couvrir les besoins d'accompagnement en IO, et les autorise à conduire des pratiques et activités distinctes des autres acheteurs.

D'autre part, la littérature précise que pour contribuer à ces rôles spécifiques dans l'IO, la position d'interface de boundary-spanner est une caractéristique nécessaire. Nos travaux

confirment l'hypothèse selon laquelle la fonction achats, de par sa position organisationnelle dans l'entreprise, est parfaitement bien placée pour jouer ce rôle contributeur clé à l'IO. Pour illustration, grâce à la place de fonction support des achats, en périphérie du sujet, l'acheteur innovation endosse « naturellement » le rôle de producteur de sens dès lors que l'incertitude perçue par l'une ou l'autre des parties prenantes dans le projet freine ou bloque son implication dans le projet.

Notre recherche s'inscrit également dans la lignée de Ben Mahmoud-Jouini et al (2019) qui montrent le rôle de triple interface des acheteurs-innovation entre l'intérieur et l'extérieur, entre les fonctions R&D/innovation et achats. En particulier, l'un des apports de notre recherche est de prolonger cette approche en montrant non seulement le « quoi » (activités) mais surtout en mettant en évidence le « comment » au travers des rôles d'IIO. Autrement dit, les rôles experts et sociaux alimentent les activités tangibles que la littérature décrit. Ce qu'apporte singulièrement notre travail, est de mettre en évidence la contribution « invisible » de l'acheteur-innovation. Notre travail révèle donc l'exercice de ces **rôles dits « invisibles »** (bien que fortement perçus) que sont les rôles cognitifs. En effet, il montre à quel point ces rôles « invisibles » exercés par les acheteurs-innovation sont particulièrement différentiant dans la contribution à l'ouverture et à la progression des pratiques d'IO.

La confrontation de la littérature à nos résultats nous amène également à discuter de la dimension prescrite ou construite du rôle. Dans leurs travaux, Ollila et Yström (2017) précisent que les collaborations étudiées sont des dirigeants formellement désignés. Cela contraste avec les travaux de Muzzi et Albertini (2015), qui montrent que l'IO dépend uniquement des leaders informels et des promoteurs, comme c'est fréquemment le cas dans les réseaux ou communautés (à l'inverse du recours à des managers dans leur position hiérarchique pour soutenir les initiatives d'innovation au sein d'entreprises). Muzzi et Albertini (2015) soutiennent que cela implique un changement, du management vertical de l'IO s'appuyant sur les structures hiérarchiques, vers une perspective horizontale, qui s'appuie davantage sur les relations de collaboration informelles. Nos résultats confirment et complètent ce constat : les acheteurs innovation sont acteurs dans les projets, en premier lieu en tant que manager achats formellement désigné à accompagner l'IO. Ceci les investit pour exercer essentiellement les rôles mobilisant leurs compétences et ressources d'acheteur, à savoir les rôles experts (compétences techniques, juridiques ou achats) et sociaux (activation de leur réseaux internes et externes).

Nos travaux complètent aussi ce résultat car, au-delà de ces rôles prescrits, l'exercice des rôles cognitifs n'est pas prescrit mais construit, renvoyant à la motivation intrinsèque de l'individu. Cette idée est évoquée dans les travaux de Ben Mahmoud-Jouini et al. (2019) selon lesquels l'acheteur-innovation est un rôle « à géométrie variable, qui évolue selon les réalités et contraintes de terrain et la personnalité de son détenteur ». Ces auteurs renforcent l'importance de l'autonomie laissée à l'acheteur-innovation dans son fonctionnement, en montrant que l'émergence des nouvelles pratiques s'est faite de manière progressive et personnelle.

6.3.2. Les caractéristiques individuelles des acheteurs innovation

Un courant de la littérature sur l'IO s'est intéressé à la dimension personnelle des individus quant à leur contribution au succès de l'IO. Parmi eux, De Chatenier et al. (2010) mettent en évidence les compétences de managers en IO, leur permettant de générer des nouvelles connaissances, instaurer la confiance, ou manager l'engagement réciproque des différentes équipes. Ainsi l'article met en lumière quatre compétences majeures mobilisées par les managers :

- le « self management » : au sens de la confiance en soi, désir d'apprendre (Bolhuis et Simons, 2001)
- le « interpersonnal management » : capacité à construire la confiance, influence interpersonnelle (Ferris et al., 2005),
- le management de projet et de l'incertitude (Miller, 2001)
- le « content management » par le process de création de connaissance collaboratif (Williams, 2002).

Ces éléments s'inscrivent dans la perspective plus large d'autres travaux. Ollila et Yström (2017) montrent des résultats similaires à ceux d'auteurs tels que Nahapiet et Ghoshal (1998), Fleming et Waguespack, (2007) et Jarvenpaa et Lang (2011), qui stipulent que les pratiques managériales en IO s'appuient fortement sur le capital social et humain.

Ainsi il n'est pas surprenant que des compétences sous-jacentes aux rôles émergents de nos travaux. Cependant ils vont au-delà de ces constats. En effet, nos résultats montrent que les rôles sont très liés aux caractéristiques des individus en termes de compétences, caractéristiques qui se révèlent être une condition de succès de l'exercice des rôles d'IIO. Ainsi on voit émerger

des compétences de savoir et savoir-faire favorables aux rôles de spécialistes à dominante expert, des compétences de savoir-être favorables aux rôles sociaux dans la relation, et des compétences de vouloir-être nécessaires aux rôles cognitifs davantage managériaux. Autrement dit, cette idée renvoie à l'appropriation des rôles par l'acheteurs-innovation : si ce dernier n'a pas les bonnes caractéristiques individuelles, alors les rôles ne sont pas endossés par l'individu.

Les compétences sont des conditions d'exercice des rôles. Ce résultat est observé sur chacun

Les compétences de savoir et savoir-faire, favorables aux rôles spécialistes.

Du Châtenier et al. (2007) mettent en évidence les compétences que les professionnels impliqués dans les équipes d'innovation ouverte doivent mettre en œuvre, révélant trois types en particulier : (1) capacité à gérer le processus de collaboration inter organisationnelles, (2) capacité à gérer le processus global d'innovation, et (3) capacité à créer de nouvelles connaissances de façon collaborative. Nos travaux confortent le recours à ces compétences techniques et métier dans le cas des acheteurs-innovation, et montrent qu'elles sont directement liées aux rôles que ce dernier endossera.

Les compétences de savoir-être, favorables aux rôles de promoteurs sociaux dans la relation (interne et externe)

Nos travaux révèlent que les compétences de savoir-être relationnel sont nécessaires, comme un prérequis, à l'exercice des rôles sociaux. Selon Bichon et al (2010), la capacité à surmonter les jeux identitaires et politiques en interne nécessite de la part des professionnels de l'achat le développement de compétences spécifiques afin de mieux gérer leurs relations internes complexes et variées. Nos travaux confortent l'existence de ces compétences sous-jacentes à l'exercice du rôle de promoteur basé pouvoir et de tacticien par l'acheteur-innovation. Il s'agit donc de compétence inhérente au profil même et à la posture d'acheteur, de management de réseaux, en interne comme en externe. Au-delà des connections réseaux, la capacité des acheteurs à endosser les rôles de promoteurs de relation pour embarquer les parties prenantes renvoie à leurs capacités à activer, connecter, et impliquer les bons acteurs aux bons moments.

Les compétences de vouloir-être, prérequis aux rôles cognitifs

On constate que l'engagement personnel de l'individu, son vouloir-être, est déterminant pour exercer les rôles cognitifs. Les interviews témoignent avec force de ces compétences sous-jacentes. Ainsi sont mises en évidence les qualités intrinsèques de « self-determination »,

pugnacité, qui permettent les rôles de Porteurs et Facilitateurs. Ces résultats confortent les recherches de Howell (2006) et de Shea et Higgins (2005) qui montrent une influence positive significative du rôle de champion sur le résultat de l'innovation ouverte. Ils ont montré que le comportement de champion se caractérise par (1) l'enthousiasme et la confiance, (2) la persévérance et (3) la capacité de rassembler les bonnes personnes, et que ce comportement augmente significativement le succès de projets de développement de nouveaux produits.

Cette dimension centrale de self-determination est reprise et étendue dans les travaux de Ben Mahmoud-Jouini et al. (2019) en montrant l'importance de la motivation personnelle pour s'engager dans la mission d'AI. Les auteurs montrent que les acheteurs-innovation ont souvent été cooptés ou identifiés intuitu personae pour leur ouverture et l'intérêt qu'ils portent à ces démarches d'innovation : « c'est le résultat d'une démarche volontaire d'acteurs intéressés par une pratique alternative des achats ».

On souligne par ailleurs pour reprendre un de nos résultats : les compétences de soft skills et attitudes individuelles sont aussi directement contributrices à la confiance, et donc à favoriser les pratiques d'IO.

La légitimité de l'acheteur-innovation favorise l'exercice des rôles

Nos travaux font émerger la question de la légitimité des acheteurs-innovation face à l'exercice de leurs rôles en IO. Il s'agit ici de la légitimité définie dans les sciences sociales qui permet de recevoir le consentement des membres d'un groupe : la légitimité y est définie comme un accord tacite subjectif et consensuel axé selon des critères éthiques et de mérite quant au bien-fondé existentiel d'une action humaine.

Les apports de nos travaux permettent de préciser les caractéristiques de la légitimité des managers en IO appliquée aux acheteurs-innovation.

Ben Mahmoud-Jouini et al. (2019) montrent que la variabilité des pratiques encore immatures des acheteurs-innovation entraîne des perceptions différentes par les membres des autres départements (R&D, innovation) qui questionnent parfois la légitimité professionnelle de cette nouvelle fonction. Notre étude montre l'importance de cette légitimité par les partenaires, internes mais aussi externes. Nos résultats font apparaître que l'exercice des rôles d'IO contribue à la légitimité de l'acheteur innovation. Cette légitimité peut être liée à son expertise, à son historique dans l'organisation, ou encore à sa fonction au sens organisationnel d'acheteur innovation.

Nos travaux montrent que la légitimité de l'individu basée sur sa fonction et/ou ses compétences est reconnue comme un facteur favorable à la confiance perçue entre les acteurs, en interne ou en externe. Les observations démontrent par ailleurs que la séniorité de l'acheteur innovation est un facteur de légitimité pour endosser ces rôles, en effet corrélé aux autres facteurs de légitimité évoqués ci-dessus.

6.3.3. Synthèse des liens conceptuels appliqués aux acheteurs innovation

Une proposition de synthèse des liens entre les caractéristiques des acheteurs innovation, les rôles d'IIO, et les effets sur les pratiques peuvent être représentés selon le schéma ci-dessous :

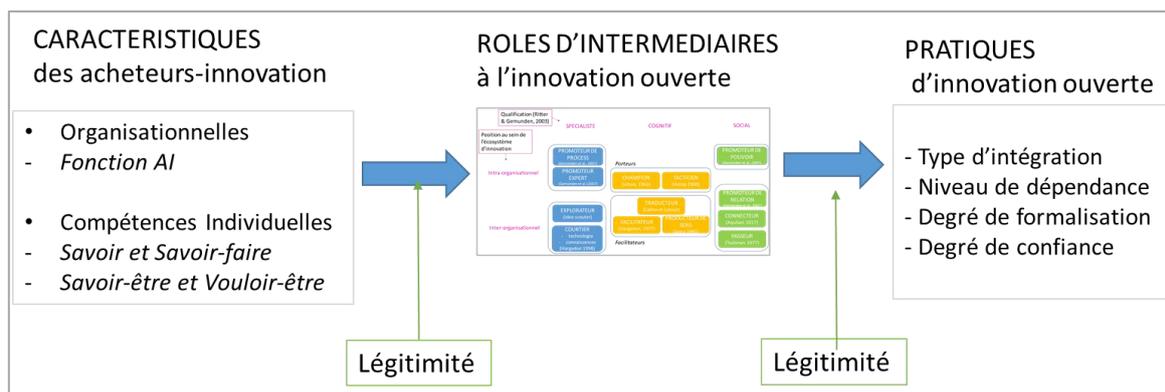


Figure 20 : représentation des liens entre les caractéristiques des acheteurs-innovation, leurs rôles d'IIO et les pratiques d'IO

6.4. SYNTHÈSE DE LA CONTRIBUTION ACADÉMIQUE DE CE TRAVAIL :

En synthèse, nous résumons les contributions académiques principales de notre travail.

Tout d'abord, notre travail a permis **d'explicitier et clarifier les rôles d'IIO que prennent les acheteurs-innovation, ces nouveaux acteurs d'interface, dans les projets d'innovation ouverte** impliquant des partenaires externes, en particulier les fournisseurs. Pour ce faire, les

résultats ont permis d'identifier et enrichir les rôles tels que la littérature les définit. Nous avons proposé une typologie des rôles adaptée aux acheteurs innovation, typologie que nous avons enrichie des observations empiriques. Nous avons montré les complémentarités des rôles exercés pour favoriser les pratiques d'IO et franchir les obstacles. Les spécificités associées aux acheteurs-innovation par rapport à d'autres fonctions/acteurs tiennent à la multiplicité et complémentarité des rôles exercés à l'interface de l'intra- et l'inter-organisationnel.

Ensuite, l'originalité de ce travail consiste à aboutir à une **caractérisation plus fine de l'innovation ouverte** dans les achats, dans le cadre des projets qui y sont développés. Au delà de la littérature existante, nous développons une caractérisation « practice-based » de l'innovation ouverte dans le cadre des projets mis en œuvre. Cette approche présente l'avantage de comprendre les rôles de l'acheteur-innovation sur la qualité de la relation entre les membres du projets d'IO.

Enfin notre travail a permis de mettre en évidence les **micro-fondations du rôle d'IO liées aux caractéristiques des acheteurs innovation, développées en termes de fonction et en compétences**. Il apparaît donc qu'on ne peut pas séparer la nature du rôle des caractéristiques des individus : la condition d'exercice du rôle est fortement dépendante des caractéristiques de l'individu, qui se révèle être une condition de succès vers l'innovation ouverte.

En conclusion nos travaux complètent **la littérature concernant les achats innovation** : d'une part, en confortant la pertinence de la contribution des acheteurs à l'IO en jouant une triple interface et d'autre part, en confortant la pertinence du détachement de ces acheteurs-innovation des autres acheteurs dit « traditionnels » dans leur organisation, et enfin en révélant la contribution « invisible » de ces acheteurs innovation par l'exercice des rôles cognitifs.

6.5. CONTRIBUTIONS MANAGERIALES

Innover est une question de survie. Innover avec les partenaires externes est une question de bon sens. Mobiliser les acheteurs pour contribuer à l'innovation ne devrait plus être une question.

Notre travail apporte ainsi plusieurs éclairages afin de nourrir les questionnements managériaux face à la montée en puissance de la fonction achats-innovation, et plus largement à la contribution des achats à l'innovation ouverte. Ainsi, nous proposons des recommandations à destination des dirigeants, directions générales ou directions achats, des managers achats et acheteurs-innovation, des recruteurs et formateurs, mais aussi des fournisseurs.

6.5.1. **Recommandations à l'égard des directions générales et directions achat**

Dans ce contexte d'accélération de l'IO avec les partenaires externes, nos travaux mettent en évidence la place que jouent les acheteurs-innovation pour favoriser le succès de ces démarches aux côtés des autres fonctions de l'entreprise. Les dirigeants sont amenés à considérer la création de cette nouvelle fonction d'acheteur-innovation comme un facteur clé de succès pour l'IO.

Promotion de cette nouvelle fonction achats-innovation

Nous sommes face à une innovation managériale, la création de cette nouvelle fonction d'« acheteur-innovation », fonction distincte des autres fonctions achats historiques que sont : l'acheteur vie série, l'acheteur projet ou programme, et l'acheteur catégorie ou famille. L'objectif recherché par les dirigeants, directions générales et directions achats est d'accélérer la montée en puissance de la contribution de la fonction achats à l'innovation (ouverte).

Importance symbolique de la fonction achats-innovation, facteur de légitimité vis-à-vis de ses pairs et des autres départements :

En tant que fonction nouvelle, la question de sa légitimité est particulièrement saillante, vis-à-vis de ses pairs au sein du département achats, et vis-à-vis des autres départements.

Au-delà de la légitimité de l'individu sur laquelle nous revenons plus loin -liée à ses expériences antérieures et son ancienneté, nos travaux mettent en évidence que l'existence même de ces nouveaux acheteurs-innovation les rend visibles au sein de l'organisation.

En effet, ce **titre d'« acheteur innovation »**, distinct des autres acheteurs traditionnels, signifie « officiellement » une description de poste et un périmètre de responsabilité différents. Ceci les rend plus attractifs pour répondre aux besoins d'accompagnement en IO des partenaires (internes et externes), et est un gage de pratiques et activités adaptées aux enjeux de l'innovation ouverte. Ce titre lui confère une légitimité pour agir au nom de l'innovation, sortir des repères et process liés à la fonction achats traditionnelle (orientés exploitation, ie optimisation économique et réduction des risques), et les autorise à conduire des pratiques et activités distinctes des autres acheteurs. Des managers achats nous ont même suggéré de modifier le titre, de « Acheteur-Innovation » à « Innovation achats » pour ancrer encore davantage la spécificité du métier.

Par ailleurs son **rattachement hiérarchique**, en complément de ses expériences antérieures et de sa connaissance des organisations, assoit sa capacité à mobiliser les décideurs en interne, auprès des différents métiers, techniques ou business. Sa position dans l'organisation lui confère ainsi une plus grande capacité à jouer le rôle de promoteur basé pouvoir.

L'acheteur-innovation, ambassadeur de nouvelles pratiques favorables à l'IO

Nous avons été exposés dans ce travail à plusieurs modalités de mise en place de cette nouvelle fonction. D'un côté, un individu seul, dont la responsabilité est d'élaborer de nouvelles pratiques achats pour l'innovation ouverte avec pour objectif de les déployer plus largement auprès des autres acheteurs de l'organisation (c'est le cas de SERVANE). Et d'un autre, une équipe d'acheteurs innovation, dont l'objectif est de prendre en charge et accompagner les projets d'innovation ouverte de l'entreprise (c'est le cas de VALERIO). Cependant on observe que, dans les deux cas, il s'agit de structurer de nouvelles pratiques adaptées à l'IO, et les déployer auprès d'une communauté plus large d'acheteurs. On constate que, au-delà des différents rôles d'intermédiaires de l'acheteur innovation, ce dernier porte aussi le rôle d'ambassadeur. En effet, afin d'accompagner la montée en puissance de la fonction, il lui incombe de déployer des nouvelles pratiques au sein de la communauté achats et des autres services.

Ainsi nous recommandons à l'acheteur-innovation d'expérimenter ces nouvelles pratiques au sein de son organisation, de témoigner de ses expériences, de structurer et organiser ces « bonnes pratiques », afin de les faire connaître et démultiplier auprès de ses pairs.

Changer de vocabulaire pour changer de regard :

oublier le mot « fournisseur », utiliser le mot « partenaire »

- oublier le terme de « fournisseur », terme associé à toutes les pratiques des achats d'exploitation -série et famille- (évaluation, référencement, ...)
- utiliser le terme « partenaire » qui libère la possibilité de pratiques nouvelles pour l'exploration

« Magali était au milieu de tout ça, elle essayait d'arrondir les angles, de réexpliquer au légal l'enjeu du projet, qu'on avait des intérêts communs et qu'il fallait peut-être prendre un petit peu de risques aussi. En fait c'était expliquer qu'on avait un partenaire et pas un fournisseur. » (V2-Thomas J.-ingénieur chef de projet)

Bonne pratique exprimée dans les 2 entreprises de notre terrain, SERVANE et VALERIO

La maturité achats-innovation, ou la capacité de l'organisation à se saisir de cette nouvelle fonction achats-innovation

Notre recherche permet d'ouvrir des pistes d'évaluation de la maturité achats en termes d'innovation ouverte. En effet, si l'évaluation de la maturité achats est aujourd'hui largement répandue dans les entreprises, les outils et méthodes actuelles ne prennent que trop peu en compte l'innovation ouverte qui représente pourtant une dimension croissante dans les achats. Ainsi, un élément essentiel de cette maturité passe par la capacité de l'organisation à se saisir de cette nouvelle fonction achats-innovation. Notre recommandation est d'encourager les entreprises à promouvoir un cadre favorable à l'innovation dans les achats, et plus précisément à faire émerger explicitement cette nouvelle fonction d'acheteur-innovation distincte des fonctions achats traditionnelles.

6.5.2. **Recommandations à l'égard des managers IO et acheteurs-innovation**

Comme cela est mis en évidence précédemment, un des principaux apports de nos travaux est d'analyser la contribution des acheteurs-innovation en allant au-delà du « quoi » (activités) mais surtout en mettant en évidence le « comment » au travers des rôles d'intermédiaires. Nous proposons ainsi des recommandations pour les managers en charge de mettre en œuvre l'IO et les acheteurs-innovation eux-mêmes.

Les rôles à confier à l'acheteur-innovation

Nos travaux montrent que les acheteurs innovation participent activement aux projets au travers de la conjugaison de différents types de rôles :

- Les rôles qui s'appuient sur leurs expertises : technique/technologique, juridique, management des processus, métier achats. Ces contributions peuvent être qualifiées d'activités tangibles, déjà décrites et connues des acheteurs.
- Les rôles qui s'appuient sur leur portefeuille de relations, en interne et en externe avec les partenaires. Ces rôles relationnels (intangibles), quoi que, en soi déjà décrits dans les fonctions traditionnelles des acheteurs, sont néanmoins particulièrement définies mises en lumière dans la contribution à l'IO
- Enfin des rôles cognitifs qui s'appuient sur leurs motivations intrinsèques. Ces rôles sont aussi invisibles que différenciants dans leur contribution à l'IO et à la progression des pratiques d'IO.

Nous détaillons davantage les recommandations de rôles à confier à l'AI.

Les rôles de spécialistes, « experts » de l'acheteur-innovation, assoient sa légitimité et sont sa porte d'entrée dans les projets d'IO.

L'acheteur-innovation est d'abord un acheteur. A ce titre, il mobilise une panoplie de savoirs et savoir-faire, selon son profil et sa propre expérience antérieure. Ainsi notre analyse répertorie quatre natures différentes d'expertise sur lesquelles reposent ses contributions :

1. Ses **expertises et connaissances techniques ou technologiques**, qui peuvent être liées à sa formation initiale (scientifique), ses fonctions antérieures (ingénieur, qualicien, etc) ou les compétences techniques acquises en tant qu'acheteur sur certaines catégories. Comme tout autre acheteur, ces compétences lui sont nécessaires a minima pour

interagir avec ses interlocuteurs en interne ou en externe. Dans le cas particulier de l'innovation ouverte, cette expertise peut se révéler différenciante pour prendre part active à l'initialisation d'un projet, en exerçant les rôles de courtier ou d'explorateur. Ce peut être pour lui un moyen de prendre part activement et de façon non attendue (en dehors de tout processus) à une initiative d'innovation ouverte avec un partenaire. Ceci n'empêche pas que, comme pour tout acheteur, il cède rapidement la responsabilité technique aux fonctions qui en ont la responsabilité dans l'organisation (ingénieurs, etc).

2. Son **expertise juridique**, à savoir sa capacité à contribuer au montage contractuel des conditions de l'échange, liées à sa formation (parfois !) ou ses expériences antérieures, en tant qu'acheteur ou autre fonction. L'acheteur-innovation, au-delà de ses propres compétences juridiques, va surtout contribuer à faire émerger les enjeux business pour les deux parties impliquées dans l'échange, et ainsi contribuer à faire émerger de façon adhoc le cadre de collaboration adapté à la situation. Ceci répond à un des enjeux clés et particulièrement délicat de l'innovation ouverte, condition de départ nécessaire pour permettre des échanges de connaissances entre les partenaires. Il va sans dire que l'acheteur-innovation saura également mobiliser, selon les besoins (et seulement si besoin !) les ressources juridiques expertes au sein de son organisation ou chez des tiers. On note que cette expertise juridique est souvent initiée et portée par l'acheteur-innovation lui-même, et ce à sa propre initiative.
3. Son **expertise basée sur la connaissance de l'organisation et des processus** en interne, afin de proposer et adapter les processus, outils, étapes, aux enjeux de l'innovation ouverte. L'acheteur-innovation va également chercher à comprendre les structures organisationnelles de l'entreprise partenaire pour intégrer et fédérer les individus contributeurs. L'acheteur innovation peut aussi contribuer de façon active à l'animation du projet, activité reconnue de chef d'orchestre par ses pairs. La subtilité de sa contribution dans l'innovation ouverte consiste à orchestrer de façon adhoc des événements ou ateliers de travail qui lui semblent nécessaires, en interne et ou avec les partenaires, pour permettre des avancées significatives ou résoudre des situations bloquantes.
4. Enfin ses **expertises métier achats**, attendues par ses pairs, qui peuvent se révéler fort utiles dans l'innovation ouverte. Parmi elles, sont évoquées la connaissance des marchés

amont, la capacité à sourcer des partenaires, des outils d'évaluation des fournisseurs, des outils d'évaluation des coûts, etc.

Ces 4 domaines d'expertises sont activés, plus ou moins, selon l'individu (nous reviendrons sur les compétences plus loin), selon la situation d'innovation ouverte à résoudre, selon la place laissée ou non par les autres parties prenantes dans le projet d'innovation ouverte. Dans tous les cas ces expertises, en plus de la séniorité de l'individu dans l'organisation, contribuent directement à **la légitimité de l'acheteur-innovation** dans le processus ou le projet d'innovation ouverte. Cette légitimité, qui permet de recevoir le consentement des autres individus impliqués, se révèle être une condition nécessaire à sa participation active au projet d'innovation ouverte, et donc à l'exercice des autres rôles. Dans le même ordre d'idée, il est important de souligner que ces rôles sont joués en général au début du projet, et sont donc des **portes d'entrée** pour l'exercice des autres rôles et contributions dans la suite du projet.

En synthèse, nous incitons fortement les acheteurs-innovation à mobiliser et faire valoir ces rôles spécialistes en fonction des besoins dans les projets. Ces rôles se révèlent être des conditions nécessaires à l'IO, ... mais pas suffisantes.

Les contributions relationnelles des acheteurs-innovation, ou l'art de promouvoir des relations fécondes, propices à l'innovation ouverte.

En raison de sa place d'acheteur, à l'interface entre sa propre organisation et les partenaires externes, l'acheteurs-innovation dispose par nature d'un portefeuille de relations (existantes ou à créer), en interne et en externe, qui les met par construction dans la position la plus favorable pour créer, inciter, ou développer des liens d'individus ou d'acteurs. Hors l'innovation ouverte repose justement sur cette capacité à faire rencontrer des « potentiels » avec des intérêts convergents pour porter du fruit, de l'innovation collaborative. Il est donc assez évident que l'acheteur-innovation a une place naturelle et nécessaire à jouer pour favoriser ces liens pour l'innovation ouverte. Ces rôles vont se jouer dans deux dimensions, en inter-organisationnel entre l'entreprise et ses partenaires externes, et en intra-organisationnel entre les différents métiers/ services au sein de sa propre organisation.

1. **Promotion de relations avec les partenaires externes.** Sans surprise, l'acheteur innovation contribue à construire les relations avec les partenaires. Il peut initier une relation nouvelle, issue d'une de ses nombreuses activités comme la participation à des

salons, des rencontres fournisseurs, etc. Il va aussi prendre une part active à l'embarquement (ie onboarding) d'un partenaire, au travers de diverses actions, visibles ou moins visibles, visant à faire émerger des intérêts communs, mobiliser les individus acteurs ou décideurs dans l'initiative. Enfin l'acheteur innovation va contribuer au pilotage des relations avec le(s) partenaire(s) tout au long du projet, en s'appuyant sur son savoir faire relationnel et organisationnel, et activer de façon adhoc les actions ou événements pour franchir les obstacles de l'innovation ouverte.

2. **Fédérer les parties prenantes en interne.** Le premier obstacle à l'innovation ouverte repose sur l'ouverture en interne au sein de sa propre organisation. Face à ce défi, les acheteurs innovation démontrent une capacité à mobiliser les parties prenantes en interne : décideurs, sponsors, influenceurs, qui contribuent à la prise de décision et au franchissement des difficultés et obstacles internes. L'acheteur-innovation s'appuie peu sur son pouvoir hiérarchique personnel, mais bien davantage sur sa fine connaissance des réseaux hiérarchiques qu'il mobilise à bon escient pour franchir les obstacles à l'innovation ouverte, qu'ils soient culturels ou organisationnels.

Une des spécificités de la contribution relationnelle de l'acheteur dans l'innovation ouverte, repose justement sur sa **capacité à naviguer avec agilité et simultanément sur ces frontières, à la fois en interne et en externe** avec le(s) partenaire(s). Sa situation d'interface lui permet à ce titre de jouer sur les deux plans. L'expérience observée montre que, dans la plupart des cas, sa contribution consiste dans un premier temps à fédérer les parties-prenantes internes, avant de déployer ses actions dans un second temps avec les externes.

Nous incitons donc les acheteurs-innovation à apporter ces contributions relationnelles qui sont significatives dans les conditions de succès de l'innovation ouverte. Mais ce n'est pas tout.

Les contributions cognitives de facilitation et d'engagement de l'acheteur-innovation : la « touch » qui fait la différence.

Notre travail révèle une contribution de l'acheteur innovation, aussi invisible et imprévisible ... que différenciante. En effet, au-delà des contributions spécialistes et relationnelles sur lesquelles il s'appuie naturellement, l'acheteur-innovation va jouer des rôles déterminants face à l'innovation ouverte :

1. L'acheteur innovation fait preuve d'une **agilité comportementale de facilitation**, nécessaire à l'IO, en s'appuyant sur sa capacité à comprendre et résoudre les difficultés et obstacles posés par l'IO. En effet sa place d'interface structurelle entre les différents métiers et différents partenaires, lui confère un rôle de traducteur entre différents « mondes », techniques ou business, entre différentes organisations, afin de lisser les langages et permettre la convergence des échanges. L'acheteur innovation va aussi contribuer à réduire les ambiguïtés en facilitant l'expression des besoins des différentes parties prenantes et contribuer à donner un sens commun entre les différents partenaires.
2. L'acheteur-innovation démontre également une **capacité personnelle à embarquer les acteurs** sur un objectif commun et résoudre les résistances à l'ouverture. Là encore, il exploite sa position structurelle d'interface, qui lui confère une vision et un recul qui lui sont propres. Mais au-delà de cette position structurelle, il mobilise sa propre motivation intrinsèque pour mobiliser, embarquer, franchir avec conviction les obstacles propres à l'IO.

Nous insistons sur le caractère à la fois invisible donc non mesurable, et en même temps fortement contributeur à l'IO, de ces rôles cognitifs exercés par les acheteurs-innovation. Nous soulignons cette caractéristique qui est un des apports principaux de notre recherche sur le plan managérial. Nous invitons les managers achats à identifier, faire valoir et promouvoir ces contributions auprès des autres métiers en interne (R&D par exemple).

L'ajustement de la combinaison de ces différents rôles par l'acheteur innovation

Notre prisme de lecture des rôles met en évidence le « comment » les acheteurs-innovation contribuent à l'IO, au-delà du « quoi » décrit par les activités. La réponse à ce « comment » est justement dans la combinaison de ces différents rôles entre eux : en soi le rôle à lui seul n'est pas auto-suffisant, c'est bien l'art de la combinaison de différents rôles entre eux par l'acheteur-innovation qui est différentiant dans l'efficacité de sa contribution à l'IO.

Notre recommandation envers l'acheteur-innovation va porter sur son art de jouer son rôle d'intermédiaire en conjuguant « à façon », de façon quasiment instantanée, ses multiples capacités décrites ci-dessus, pour activer, embarquer, motiver, dénouer, orchestrer, faciliter, en fonction de l'obstacle à franchir. Ainsi il va tour à tour au fil du projet, s'appuyer sur ses expertises, mobiliser ses relations, faciliter les interactions, embarquer les parties prenantes, successivement et ou simultanément.

Comme évoqué plus tôt, nous proposons la symbolique de la complémentarité des différents éléments d'un corps pour illustrer ces complémentarités de rôles :

Imaginons l'acheteur innovation « debout » avec un pied dans son entreprise, l'autre pied à l'externe. Il est dans sa position d'interface naturelle entre l'interne et l'externe.

Les pieds représentent sa base, ses expertises, sur lesquelles ils va s'appuyer pour exercer sa contribution : en interne en priorité sur sa connaissance des organisations et des process, et sur ses compétences métier achats ; et en externe dans ses rôles d'explorateur et de courtier en s'appuyant en priorité sur ses compétences techniques et sa contribution juridique pour définir les conditions de l'échange. On remarque que cette distinction interne / externe sur les expertises n'est pas si nette.

Ses bras, symbolisent les liens et les relations qu'il mobilise, d'un côté en externe avec le ou les partenaires, de l'autre côté en interne avec les différentes fonctions ou acteurs au sein de son entreprise. Ce sont ses bras de levier.

La tête représente les capacités stratégiques qu'il va mobiliser, au travers des rôles porteurs, de champion qui porte et soutient l'ambition du projet, et de tacticien qui vise à résoudre les conflits et franchir les obstacles de l'IO.

Enfin le cœur représente l'agilité «émotionnelle » qu'il mobilise en interface avec les autres acteurs pour faciliter, élaborer des langages communs et donner du sens en réduisant les ambiguïtés.

Nous en proposons une représentation visuelle en figure suivante :

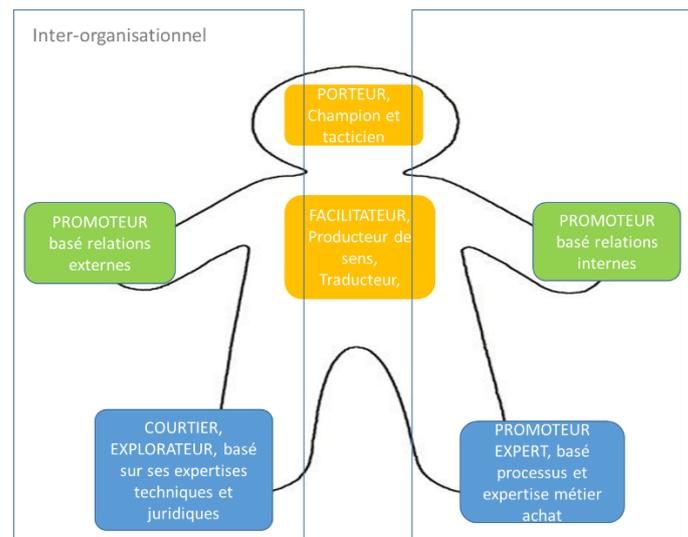


Figure 21: Représentation managériale symbolique de la complémentarité des rôles exercés par les AI

Cette symbolique s'adresse particulièrement aux **managers impliqués dans l'IO** :

- Les acheteurs-innovation eux-mêmes : nous leur recommandons, en s'emparant de cette représentation, de mobiliser en conscience ces différents rôles adaptés aux situations
- Les chefs de projets IO, souvent rattachés aux départements techniques recherche / développement : à l'aide de cette représentation, nous recommandons à ces derniers de mobiliser les acheteurs-innovation dans les projets d'IO, et stimuler l'exercice de leurs rôles au cours du projet en fonction des enjeux et défis à relever
- Les managers achats pour promouvoir les différents aspects des apports des acheteurs-innovation dans les projets d'IO

Temporalité des rôles mis en œuvre par l'acheteur-innovation

Nous incitons l'acheteur-innovation à ajuster l'usage de ces rôles à la temporalité du projet. L'acheteur-innovation, dont la place n'est pas toujours acquise au sein des équipes d'innovation, peut asseoir sa légitimité au sein de l'équipe projet en mobilisant plus spécifiquement ses expertises en début de projet, tout en contribuant au façonnage des conditions de la collaboration avec le(s) partenaire(s). Il peut, pour cela, mobiliser tour à tour ses compétences techniques, process ou achats. Par la suite au cours du projet, nous recommandons fortement aux acheteurs de s'impliquer dans la création et l'entretien d'une atmosphère collaborative avec les parties prenantes en mobilisant de façon adaptée à la situation ses capacités relationnelles et cognitives pour déjouer les obstacles que l'incertitude liée l'innovation ouverte apporte.

La promotion des bonnes pratiques favorables à l'IO

Notre recherche fait émerger des pratiques favorables à l'innovation collaborative entre le client et son partenaire. L'acheteur-innovation joue une part significative dans la création des conditions favorables à l'IO. Parmi elles, la confiance entre les partenaires est une condition clé : au niveau des individus impliqués dans le projet, en interne et en externe, mais aussi au niveau des organisations. Nous invitons les managers impliqués dans l'IO à diagnostiquer les déficits éventuels de confiance, et à mobiliser les ressources impliquées en vue d'y concourir. D'autre part la formalisation de la relation se révèle être une étape nécessaire à définir les conditions de l'échange et de la collaboration. Nous invitons les acheteurs-innovation à élaborer

et adapter le cadre juridique aux besoins et enjeux du projet d'IO, afin de créer un climat de coopération et de transparence sans brider la créativité et la prise d'initiative.

En synthèse la création de la confiance et de la transparence va permettre la création d'une atmosphère "positive", nécessaire à l'ouverture de la collaboration.

La liberté d'action nécessaire à l'acheteur-innovation

Le « job crafting » consiste à adapter les tâches attenantes à une fonction afin que les responsabilités correspondent mieux aux qualités et intérêts de l'individu. L'intérêt est double : pour l'individu afin de decoupler son intérêt pour le « job » et par conséquent pour l'employeur car l'efficacité du travail s'en trouve sensiblement améliorée.

Cette approche fait directement écho à l'appropriation de la fonction d'acheteur-innovation par les individus. En effet nos travaux montrent que :

- La situation même d'innovation ouverte ouvre un large champ à des pratiques variées, exploratoires, dans le but de favoriser l'innovation
- L'exercice des rôles d'intermédiaires par les acheteurs-innovation dépend en 1^{er} lieu de leurs caractéristiques individuelles en termes de compétences.

Dans nos travaux, les acheteurs innovation sont acteurs dans les projets, en premier lieu en tant que manager achats formellement désigné à accompagner l'IO. Ceci les investit pour exercer essentiellement les rôles mobilisant leurs compétences et ressources d'acheteur, à savoir les rôles spécialistes (compétences techniques, juridiques ou achats) et sociaux (activation de leur réseaux internes et externes). Cependant on constate qu'au-delà de ces rôles prescrits, l'exercice des rôles cognitifs n'est pas prescrit mais bien construit, renvoyant à la motivation intrinsèque de l'individu.

Nous recommandons donc aux managers achats de laisser une grande **autonomie** à l'acheteur-innovation dans sa façon de s'approprier la fonction et déployer ses initiatives. Cela est notamment particulièrement adapté à l'exercice des rôles dans les projets.

L'acheteur innovation, une ressources adhoc pour combler les « vides » :

Nos résultats montrent aussi que l'acheteur-innovation, peut exercer ses rôles d'intermédiaires en réponse à des vides organisationnels liés à la situation d'exploration dans l'IO. Ces vides ou manques sont des tâches, activités, que aucun processus ou méthode de projet ne définit ni n'attribue formellement à un individu. Ces situations sont courantes en situation d'exploration, qui laisse par définition beaucoup de place à l'initiative et la proactivité individuelle. Ainsi, l'acheteur-innovation est amené, à combler des vides dans le projet, en exerçant un(des) rôle(s)

spécialiste, expert, ou cognitif, et contribue ainsi de façon informelle à l'avancement de celui-ci. L'acheteur-innovation joue ainsi le rôle de ressource *ad-hoc* pour combler les manques, ce qui à nouveau est propre au rôle d'intermédiaire en IO. Pour ce faire nous recommandons aux managers de préserver du « **mou** » (ie slack) dans la mission et l'organisation de la fonction de l'acheteur-innovation.

6.5.3. **Recommandations à l'égard des recruteurs et des ressources humaines**

La question du profil de l'acheteur-innovation est fortement soulevée par les recruteurs et managers achats : quelles sont les compétences requises ? quels expériences requises ? quel niveau de séniorité ? recrue interne à l'organisation ou du sang neuf ?

Notre travail montre que l'exercice des **rôles d'intermédiaires par les acheteurs innovation est fortement dépendante de leurs compétences individuelles**. Autrement dit le profil de compétences conditionne les rôles que l'acheteur innovation va exercer.

Ajuster le profil de l'acheteur-innovation

Suite à notre analyse des rôles à confier à ce dernier, nous pouvons logiquement mettre en avant les compétences clés requises à l'exercice de chaque famille de rôles.

1. Les compétences de savoir et savoir-faire, porte d'entrée et facteur de légitimité de l'acheteur innovation.

Les différentes compétences techniques et métier des acheteurs-innovation sont directement liées aux rôles que ce dernier va endosser. Ainsi on retrouve les compétences clés suivantes :

- les compétences techniques, souvent liées aux expériences antérieures de l'acheteur, qui lui permettent de prendre part au projet, en endossant des rôles d'explorateur, de courtier, ou plus largement de le légitimer dans l'exercice des autres rôles.
- les compétences juridiques, significativement évoquées qui sont sous-jacentes au rôle de courtier, dans la contribution à la formalisation de la relation entre les deux partenaires dans le cas de l'innovation ouverte
- les compétences liées à la maîtrise des organisations et des processus, et en particulier des processus adaptés à l'innovation

- les compétences métier achat, comme l'exploration et le sourcing marché, le management d'un portefeuille de relations, l'accompagnement dans la définition du besoin, la consultation fournisseur, ou encore des outils métier comme l'analyse TCO.

Comme évoqué précédemment, ces compétences de savoir et de savoir-faire, comme les rôles auxquels ils permettent d'accéder, sont en quelque sorte des « portes d'entrée » dans les projets d'innovation ouverte qui le légitiment dans sa contribution au projet. Compte tenu de la frilosité de l'organisation à intégrer la fonction achats dans les projets d'IO, cette légitimité est cruciale pour obtenir le consentement des autres parties prenantes.

2. Les compétences de savoir-être, de management des relations externes ... et internes

les compétences de savoir-être relationnel sont nécessaires, comme un prérequis, à l'exercice des rôles sociaux. Ces compétences renvoient à :

- La capacité à manager des réseaux, en interne et en externe.
- La capacité à promouvoir des relations pour embarquer les parties prenantes
- La capacité à convaincre et autres compétences de communication.

Autant la première peut être considérée « classique » dans les profils d'acheteurs, les deux suivantes méritent d'être soulignées car elles sont davantage caractéristiques face aux enjeux liés à l'innovation ouverte. De nombreux obstacles rendent difficiles les relations pourtant indispensables au climat de confiance nécessaire à l'ouverture.

On peut aussi souligner, au sujet de ces compétences relationnelles, l'ubiquité dont fait preuve l'acheteur-innovation en navigant habilement entre l'extérieure et l'interne, ce qui est au cœur même du défi lié à l'ouverture (pour l'innovation).

3. Les compétences de vouloir-être, les capacités d'engagement, distinctives de l'acheteur innovation

On constate que l'engagement personnel de l'individu, son vouloir-être, est déterminant pour exercer les rôles cognitifs. Ainsi, sont mises en évidence :

- les compétences de « self-détermination », d'engagement, de pugnacité, de vision, qui permettent les rôles de porteurs (champion et tacticien)
- les compétences de prise de recul, empathie, capacité à donner du sens, qui permettent les rôles de facilitateurs (donneur de sens et traducteur)

Ces capacités d'engagement sont en soi des compétences spécifiques qui vont distinguer les acheteurs innovation des autres acheteurs (série, programme). La situation même d'innovation

et en particulier d'innovation ouverte nécessite ces compétences « rares » qui feront le succès du rôle.

En synthèse des compétences on peut dire que l'acheteur-innovation a le profil :

- d'un acheteur expérimenté, aguerri aux rouages du métier
- d'un collaborateur intégré, à l'aise dans les méandres organisationnels et processuels de son organisation
- d'un individu engagé, motivé par l'idée même de l'innovation ouverte.

On peut répertorier les compétences clés selon les enjeux principaux à relever par l'acheteur innovation. Le tableau ci-dessous suggère quelques compétences clés selon la finalité recherchée et les activités associées. Ces compétences ont été collectées au fil des interviews, elles sont suggérées et mériteraient davantage d'investigation pour être complétées.

| Enjeu en innovation ouverte | Activités | Compétences suggérées |
|--|---|---|
| définir un langage commun | - organise et définit un champ de connaissances communes | - Conviction, Vision, prise de recul |
| modifier les comportements des acteurs | - contribution à modifier et adapter les comportements à l'interface entre tous les acteurs | - empathie, vision |
| réduire l'ambiguïté | - réduction de la complexité perçue - réduction des ambiguïtés et incertitudes | |
| franchir les obstacles (organisationnels et culturels) | mobilise le pouvoir informationnel ou hiérarchique pour : - Franchir les obstacles organisationnels - Dépasser les barrières culturelles - Résoudre les conflits - Briser les silos | - persévérance - connaissance des réseaux organisationnels / hiérarchiques |
| définir / garder le cap | - fait exprimer et partager une vision commune interne - élabore et partage la vision commune avec le partenaire - prend du recul et élargit la vision | -enthousiasme, persévérance, vision |
| orchestrer les activités appropriées (process et achats) | - proposition et adaptation des outils à l'IO - management du process d'IO - contribution à la gestion de projet - événements ou ateliers adaptés | - connaissance des organisations - maîtrise des process et métiers achats - connaissance des marchés amont |
| explorer et rechercher des solutions ou partenaires | - recherche de partenaires | - exploration des marchés amont |
| définir les conditions de l'échange (technologique et juridique) | - management de la PI, management du contrat | - expertise technique - expertise juridique |
| mettre en relation, embarquer | - connecte des acteurs experts dans leur domaine - initie et promeut des nouvelles relations (onboarding) | |
| piloter la relation | - pilotage actif de la relation dans la durée du projet | |
| mobiliser les décideurs et acteurs clés | - mobilise les parties prenantes en interne | - connaissance des organisations et hiérarchies internes - position organisationnelle à l'interface des différents métiers |

Tableau 28 : compétences suggérées selon les enjeux en IO

Notre recommandation à l'égard des recruteurs, n'est pas de chercher le « mouton à 5 pattes » introuvable, mais bien de définir les rôles prioritaires attendus dans l'organisation pour définir les compétences principales.

Construire un parcours adapté à l'acheteur-innovation

Comme nous venons de le définir, le profil de l'acheteur innovation requière à la fois des compétences mais aussi des expériences antérieures. Ainsi il est nécessaire pour les ressources humaines de réfléchir à l'intégration de cette fonction dans un parcours global : quelle expérience antérieure ? quel avenir après cette fonction ? quelle formation adaptée ?

L'exercice de cette nouvelle fonction nécessite un certain niveau de séniorité de l'individu, nécessaire à la maîtrise de ces compétences évoquées précédemment, mais aussi nécessaire à sa légitimité pour conquérir ces nouveaux espaces au sein des processus d'innovation. Concernant son passé : sa formation initiale (scientifique par exemple), ses fonctions antérieures (ingénieur, qualitatif, etc) ou les compétences techniques acquises en tant qu'acheteur sur certaines catégories, sont des éléments qui renforcent ses expertises et connaissances techniques ou technologiques, et contribuent à sa légitimité dans la fonction. L'historique dans l'entreprise lui confère une plus grande connaissance des réseaux et rouages internes. Enfin un des éléments différenciant pour l'exercice de cette fonction est lié à la motivation intrinsèque de l'individu pour la mission, motivé par l'idée même de l'innovation ouverte. En raison de ces différentes caractéristiques singulières des acheteurs-innovation, nous recommandons qu'ils soient cooptés ou identifiés intuitu personae pour leur ouverture et l'intérêt qu'ils portent à ces démarches d'innovation. La réussite de leur mission repose sur une démarche volontaire de leur part afin de développer de nouvelles pratiques d'achats. Ils donc peuvent être issus aussi bien des organisations achats, que des organisations plus techniques comme la R&D ou la qualité.

L'existence de cette fonction est donc aussi en soi une nouvelle réponse aux aspirations en termes d'évolution des acheteurs traditionnels, et constitue donc un critère d'attractivité pour les acheteurs potentiels ou existants. Nous incitons les ressources humaines à faire valoir cette fonction dans les parcours achats en tant que poste destiné à des profils expérimentés.

Par ailleurs, il est important pour les ressources humaines d'imaginer un « après » pour ces acheteurs-innovation. En effet cette fonction qui propulse les individus vers l'exploration de nouveaux espaces, implique d'imaginer une évolution à l'issue du poste qui permet de poursuivre le parcours sans avoir la sensation de « revenir en arrière ». Les témoignages montrent qu'à l'issue de cette fonction, les acheteurs-innovation ne souhaitent pas revenir vers des achats dits traditionnels, mais aspirent à une fonction nouvelle qui contribue à alimenter leur désir de contribuer à la transformation et l'innovation.

Développer des modules de formation adaptés

L'émergence de cette nouvelle fonction d'acheteur-innovation pose aussi la question de la formation des individus. En effet aujourd'hui les formations achats n'intègrent que très partiellement les compétences nécessaires à l'exercice de cette nouvelle fonction : les

compétences dites métier (achat, juridique) sont en partie couvertes bien qu'elles n'adressent que trop peu les savoir et savoirs faire spécifiques à l'innovation. Et au-delà, la posture et les compétences comportementales et cognitives favorables à l'innovation ouverte, sont peu adressées dans les formations classiques. Une recommandation peut être adressée aux entreprises et aux organismes de formation pour développer des modules spécifiques permettant de développer les compétences liées à l'exercice de ce nouveau métier en situation d'IO. Face à l'émergence de ces nouvelles fonctions propres à l'innovation collaborative ouverte, les écoles de management peuvent plus particulièrement s'emparer de ces enjeux pour construire des offres de modules de développement des compétences adaptés.

6.5.4. **Recommandations à l'égard des fournisseurs**

Une des originalités de notre recherche est d'inclure les fournisseurs dont nous avons collecté les points de vue lors de nos interviews. Ceci nous rend d'autant plus crédibles dans la proposition de recommandations à leur égard. Ces derniers ont clairement exprimé et reconnu l'impact favorable des acheteurs-innovation dans les projets dans lesquels ils étaient impliqués. Nous voyons deux recommandations principales.

Mobiliser les acheteurs-innovation chez leurs clients dans les projets d'IO

Notre recherche met de toute évidence en lumière la reconnaissance qu'ont les fournisseurs de la valeur ajoutée des acheteurs-innovation dans les projets d'IO. Ils reconnaissent le rôle clé joué par l'AI pour créer les conditions favorables, et en particulier pour fédérer chez leur client les différents acteurs.

« L'acheteuse va avoir cette casquette, celle d'entraîner ses équipes, en arrivant à les convaincre que c'est la bonne voie. Si on prend notre projet d'innovation, elle doit dire au groupe de travail que c'est le bon chemin, qu'il faut qu'on y aille, c'est notre objectif commun. » (S1-Yoann B.- fournisseur)

Cet exemple dans le cas du projet S1 montre l'intérêt du fournisseur à s'appuyer sur la contribution de l'AI chez son client. Aussi nous incitons les fournisseurs à identifier l'Acheteur-innovation, ou acheteur par défaut, chez son client, et à le voir comme un allié pour contribuer à fédérer une atmosphère collaborative, au début et pendant le projet. Ces derniers peuvent en effet faciliter l'« onboarding » des équipes clés chez leur client, et accompagner pour faire face à des difficultés propres aux situations d'IO. L'AI va également leur faciliter la tâche pour faire

exprimer et converger les intérêts de part et d'autre, contribuer à aligner les attentes et élaborer un langage commun.

Promouvoir l'existence de la fonction achats-innovation chez leurs clients partenaires

Les fournisseurs ont leur place à prendre pour promouvoir l'existence de cette fonction achats-innovation chez leurs clients partenaires. Nous les incitons à intégrer un nouveau critère qui porterait sur l'existence de cette fonction dans leurs modèles d'évaluation de leurs clients en vue de faire émerger leurs clients partenaires. En effet l'existence de cette fonction achats-innovation, et de la mobilisation d'un acheteur-innovation chez les clients clés, serait un marqueur favorable de leur capacité à collaborer et créer des conditions favorables à de futurs projets collaboratifs ouverts.

6.6. LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Nous avons identifié quelques limites à ce travail de recherche.

Tout d'abord certaines limites sont liées à la sélection des cas et à l'échantillonnage. Notre étude de cas enchassés permet de couvrir 4 projets distincts dans 2 contextes liés aux deux entreprises. C'est en soi une première étape vers la généralisation, mais il serait intéressant d'étendre le nombre de cas et de contextes pour conforter la portée des résultats. Les projets sélectionnés ont été proposés par les entreprises pour leur caractère « emblématique » en termes d'innovation ouverte avec les partenaires. Il pourrait être intéressant d'analyser d'autres cas ou projets dans lesquels la collaboration a échoué pour compléter l'analyse. La sélection des cas pourrait être également étendue à des collaborations avec d'autres natures de partenaires, autres que fournisseur ou coopérateur.

D'autre part, il paraît difficile de « contrôler » les divers facteurs qui peuvent jouer sur le degré d'ouverture dans les projets. Nous avons en partie capté dans ce projet le contexte culturel avec le partenaire, les structures mises en place dans le projet (ressources, process), mais néanmoins nous avons conscience que d'autres paramètres influençant le degré d'ouverture peuvent intervenir. Ceci pourrait faire l'objet de recherches futures. En particulier dans ce travail - car c'était l'objet de notre étude - nous nous sommes concentrés sur un acteur en particulier, l'acheteur innovation. Notre recherche montre que ce dernier adapte son rôle en fonction des

autres individus impliqués dans le projet. Les autres acteurs impliqués ont leur propre contribution au résultat en termes de pratiques d'IO, et ont une influence sur le rôle exercé par l'acheteur-innovation dans le projet. Ces relations ne sont pas captées, elles pourraient faire l'objet de recherches futures afin de comprendre comment l'acheteur innovation adapte sa contribution à celles des autres acteurs hors achat impliqués dans les projets. De même l'analyse des pratiques d'IO pourrait être enrichie des contributions de l'ensemble des acteurs et facteurs. On souligne que de facto, le succès de l'ouverture dans les projets analysés n'est pas imputable à la seule contribution de l'acheteur innovation, bien que les rôles qu'ils endossent sont clés.

Une autre limite apparaît au fil de ce travail : nous n'avons pas cherché à prendre en compte la dimension temporelle dans notre conceptualisation alors que notre recherche empirique a fait apparaître que la temporalité n'est pas neutre sur les rôles exercés par les acheteurs-innovation à l'IO. Celle-ci a pu être intégrée à notre analyse avec de prudentes tentatives de reconstitution du processus par entretiens retrospectifs. Cette dimension intéressante, non couverte par la littérature existante sur les IIO, serait à prendre en compte dans de futures recherches.

Autre limite à notre travail, le contexte sanitaire / crise COVID-19 qui a fortement perturbé le contexte du travail de recueil de données empiriques. D'une part, car les entreprises du terrain ont été frappées de plein fouet par la crise avec un ralentissement significatif de l'activité, et par conséquent de la bonne marche des projets. Et d'autre part, par manque cruel de temps de la part des interlocuteurs dans les entreprises pour prendre le temps nécessaire à la recherche et à l'analyse des pratiques.

Enfin ce travail est confronté aux limites du chercheur, et aux potentiels biais d'interprétation des données. Malgré toutes les précautions intégrées à la méthodologie, le codage reste un exercice qui implique une interprétation des données et peut donc intégrer des biais dans l'exploitation des données collectées. Plus généralement, ma grande connaissance du terrain avec lequel je travaille depuis 6 ans, qui est tout d'abord une force de par la confiance établie avec les acteurs, a pu présenter des limites par l'introduction de biais d'interprétation. Toutefois, nos efforts de triangulation constants alliés à la richesse de notre matériau empirique (données primaires et secondaires) garantissent la validité de nos résultats. Au-delà, nous nous sommes toujours efforcée de rester dans notre posture de chercheur, avec une écoute aussi « neutre » que possible.

CONCLUSION GENERALE

« Les acheteurs-innovation ? Ils sont ambassadeurs au sein des achats, ils sont également ambassadeurs entre les services // Ils ont une fonction centrale parce qu'ils sont au milieu de toutes les autres fonctions. »

V1-Martin C.-product planning.

Bien que lien entre la fonction achats et l'innovation ouverte apparaisse naturellement compte tenu de la nature même de sa fonction d'interface (Ben Mahmoud-Jouini et al., 2019), son expression concrète au sein des entreprises tarde encore à venir.

Notre travail de recherche s'est attelé à **comprendre comment** cette nouvelle fonction achats-innovation peut dépasser ce paradoxe managérial, en identifiant plus clairement les (nouveaux) rôles joués par les acheteurs-innovation capables de favoriser l'innovation ouverte dans les entreprises.

Pour répondre à ce questionnement, nous avons développé un cadre conceptuel en faisant appel à la littérature sur l'innovation ouverte (y compris sur les intermédiaires d'innovation ouverte) et sur les achats-innovation. Ce cadre conceptuel a permis de déboucher sur une typologie des rôles d'intermédiaires d'innovation ouverte (IIO) joués par les acheteurs-innovation pour favoriser l'innovation ouverte vue à travers ses pratiques.

Au plan empirique, nous nous sommes appuyé sur une **méthode empirique qualitative basée sur une étude de cas multiples enchâssés**, constituée de quatre projets emblématiques d'innovation ouverte au sein de deux entreprises que nous connaissons bien pour les avoir suivies au cours de ces quatre dernières années dans le cadre du programme PEAK

Notre recherche permet de démontrer que les acheteurs-innovation ont des rôles (et non un) à jouer pour favoriser l'innovation ouverte avec les partenaires extérieurs, en particulier les fournisseurs. En effet, notre étude montre que les **acheteurs-innovation contribuent activement à l'IO en combinant différents rôles** :

- Des rôles spécialistes qui s'appuient sur leur expertise « en tant qu'acheteur ». Ces rôles, mobilisés successivement en fonction de la situation dans le projet, renvoient aux compétences de savoirs et savoir-faires des acheteurs, adaptées à l'IO.
- Des rôles sociaux qui s'appuient sur la capacité des acheteurs à manager un réseau d'acteurs internes et externes, conjuguées à leurs capacités relationnelles, afin de mobiliser les bonnes personnes au bon moment. Ces rôles, souvent conjugués aux rôles spécialistes, renvoient aux aptitudes relationnelles en termes de savoir-être des acheteurs, adaptées à l'IO.
- Enfin des rôles cognitifs qui reposent sur l'agilité comportementale et la capacité d'engagement des acheteurs. Ces rôles sont combinés entre eux et adossés aux rôles spécialistes et/ou sociaux, afin de fédérer les différents acteurs autour d'un objectif commun et dépasser les obstacles intra-organisationnels ou extra-organisationnels liés à l'IO. Ces rôles, aussi invisibles que différenciants, renvoient aux motivations intrinsèques des acheteurs-innovation, spécifiques à l'IO.

Comme nous l'avons proposé dans la discussion, l'analogie avec les différents membres d'un corps permet de distinguer **la place relative des ces différentes contributions**. Si les compétences spécialistes sont les jambes, les capacités sociales et relationnelles les bras (de levier), les compétences cognitives prennent une place centrale pour orchestrer le bon usage des membres du corps. Ces compétences cognitives conjuguent des capacités stratégiques contribuant à porter la vision et l'engagement (tête) et les aptitudes émotionnelles (cœur) pour mettre les acteurs « au diapason ». Nous mettons ainsi en lumière ces rôles invisibles qui tiennent une place pourtant significative dans la contribution à l'IO.

Nos travaux montrent que ces combinaisons de rôles exercés par les acheteurs-innovation contribuent à **favoriser les pratiques d'IO, en termes de qualité de la relation** avec le(s) partenaire(s), adaptés aux situations et aux obstacles à franchir. Les acheteurs-innovation conjuguent habilement les rôles, articulés entre eux à des degrés divers, pour contribuer à élaborer un degré de formalisation adapté, favoriser la confiance entre les partenaires, modeler le type d'intégration afin de permettre un partage équitable des ressources, ou pour réduire une forme de dépendance.

Notre étude montre aussi que les **rôles exercés sont fortement liés aux compétences** des individus. Autrement dit la contribution de l'acheteur-innovation à l'IO dépend fortement de

ses compétences, de ses aptitudes comportementales, et de sa capacité d'engagement dans l'innovation ouverte. Ce point est important en termes d'implications managériales, dans la définition du profil et le choix du candidat pour exercer la fonction. Nous avons évoqué dans cette recherche que le rôle est en partie prescrit par la fonction et les attentes explicites dans le projet, mais il est aussi en partie construit par l'individu en fonction de sa propre appréciation et motivation. L'acheteur va façonner sa mission en fonction de ses propres motivations et centres d'intérêt (job crafting).

Notre étude fait émerger une autre dimension : la **légitimité de l'acheteur-innovation**. Nous avons souligné en introduction la difficulté que rencontrent ces nouveaux acheteurs à être identifiés et acceptés par les autres acteurs engagés dans l'IO (R&D, direction innovation). Notre recherche montre qu'à la fois la fonction et l'exercice des rôles conforte la légitimité des acheteurs pour collaborer à l'IO.

Sur le **plan académique**, nos travaux complètent la littérature à l'intersection des achats et de l'innovation ouverte : d'une part en confortant la pertinence de la contribution des acheteurs à l'IO, en proposant une typologie des rôles d'intermédiaires adaptée aux acheteurs-innovation, d'autre part en montrant le lien entre les rôles et les pratiques d'innovation ouverte en termes de qualité de la relation avec le partenaire, et enfin en mettant en évidence les caractéristiques des individus comme condition d'exercice des rôles.

Notre travail se concentre sur ce nouveau type d'acheteurs dédiés à l'innovation. L'étude révèle que ces acheteurs-innovation deviennent les **ambassadeurs de nouvelles pratiques** adaptées à l'IO : ambassadeurs auprès des autres acheteurs, et ambassadeurs auprès des autres fonctions de l'entreprise (R&D, direction innovation). Ce point ouvre des pistes de réflexions : ces nouvelles pratiques initiées par l'IO ont-elles vocation à se déployer auprès d'un plus grand nombre d'acheteurs de l'organisation (acheteurs série, acheteurs programme) ? Peut-on considérer que l'ouverture est d'abord un état d'esprit pour aller plus loin dans les modalités collaboratives avec les fournisseurs ?

BIBLIOGRAPHIE

- Agogué, M., Comtet, G., Menudet, J. F., Picard, R., & Le Masson, P. (2013). Managing innovative design within the health ecosystem: the living lab as an architect of the unknown. *Management Avenir Sante*, (1), 17-32.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). A quoi tient le succès des innovations? 1: L'art de l'intéressement; 2: Le choix des porte-parole. *Gérer et Comprendre. Annales des Mines-Annales des mines. Gérer et comprendre-Gérer & comprendre*, (11 & 12), 4-17.
- Akrout, W., & Akrou, H. (2011). La confiance en B to B: vers une approche dynamique et intégrative. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 26(1), 59-80.
- Aquilani, B., Abbate, T., & Codini, A. (2017). Overcoming cultural barriers in open innovation processes through intermediaries: A theoretical framework. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(3), 447-459.
- Ariño, A., De la Torre, J., & Ring, P. S. (2001). Relational quality: Managing trust in corporate alliances. *California management review*, 44(1), 109-131.
- Assimakopoulos, D., & Macdonald, S. (2003). Personal networks and IT innovation within the Esprit Programme: Some evidence from the UK. *Innovation*, 5(1), 15-28.
- Badir, Y. F., & O'Connor, G. C. (2015). The formation of tie strength in a strategic alliance's first new product development project: The influence of project and partners' characteristics. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 154-169.
- Barlatier, P. J., Giannopoulou, E., & Pénin, J. (2016). Les intermédiaires de l'innovation ouverte entre gestion de l'information et gestion des connaissances: le cas de la valorisation de la recherche publique. *Innovations*, (1), 55-77.
- Barreyre, P. Y. (1988). The concept of 'impartition' policies: a different approach to vertical integration strategies. *Strategic management journal*, 9(5), 507-520.
- Bemelmans, J. Voordijk, H. and Vos, B. (2013). Designing a tool for an effective assessment of purchasing maturity in construction. *An International Journal*
- Bichon, A., Merminod, N., & Kamann, D. J. (2010). Nouveaux rôles et profils de compétences des acheteurs. *Revue française de gestion*, 205(6), 139.
- Bigliardi, B., & Galati, F. (2018). An open innovation model for SMEs. In *Researching open innovation in SMEs* (pp. 71-113).

- Binz, C., Truffer, B., & Coenen, L. (2014). Why space matters in technological innovation systems—Mapping global knowledge dynamics of membrane bioreactor technology. *Research Policy*, 43(1), 138-155.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Blanc, A., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2014). Exploitation des données textuelles. *Méthodes de recherche en management*, 551-573.
- Blau, A., Welkowitz, J., & COHEN, J. (1964). Maternal Attitude to Pregnancy Instrument: A research test for psychogenic obstetrical complications: A preliminary report. *Archives of General Psychiatry*, 10(4), 324-331.
- Bocquet, R., & Dubouloz, S. (2016). *Fariborz Damanpour-De l'innovation dans les organisations à l'innovation managériale*. Éditions EMS.
- Bocquet, R., Gardet, E., Gandia, R. & Dubouloz, S. 2020, SME innovation from an open innovation network perspective, *AIMS*, on line, 3-5 juin
- Bogers, M., Foss, N. J., & Lyngsie, J. (2018). The “human side” of open innovation: The role of employee diversity in firm-level openness. *Research Policy*, 47(1), 218-231
- Bogers, M., Zobel, A. K., Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., ... & Ter Wal, A. L. (2017). The open innovation research landscape: Established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. *Industry and Innovation*, 24(1), 8-40.
- Bolhuis, S.M. and Simons, P.R.J. (2001) *Leren en Werken (Learning and Working)*. *Alphen aan den Rijn: Samsom*.
- Borges Da Siva, R. 2013. Taxonomie et typologie : est-ce vraiment des synonymes ? *Santé publique*, 25(5) : 633-637.
- Brunswicker, S., & Vanhaverbeke, W. (2015). Open innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs): External knowledge sourcing strategies and internal organizational facilitators. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1241-1263.
- Caldwell, R. (2003). Models of change agency: a fourfold classification. *British Journal of Management*, 14(2), 131-142.
- Calvi, R., 2000. Le rôle des Services Achats dans le développement des produits nouveaux : une approche organisationnelle. [The role of purchasing in new product development: an organisational approach]. *Finance, Contrôle et Stratégie* 3, 31–55.
- Calvi, R., Paché, G. & Jarniat, P. (2010). Lorsque la fonction achats devient stratégique: De l'éclairage théorique à la mise en pratique. *Revue française de gestion*, 205(6), 119-138.

- Chatenier, E. D., Verstegen, J. A., Biemans, H. J., Mulder, M., & Omta, O. S. F. (2010). Identification of competencies for professionals in open innovation teams. *R&d Management*, 40(3), 271-280.
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming, 3-28.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand.
- Chesbrough, H.W., 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
- Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2010). Unravelling the process from Closed to Open Innovation: evidence from mature, asset-intensive industries. *R&d Management*, 40(3), 222-245.
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard business review*, 78(2), 66-77.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Cranfield, J., & Yoong, P. (2007). Interorganisational knowledge transfer: the role of the gatekeeper. *International Journal of Knowledge and Learning*, 3(1), 121-138.
- Cranfield, J., & Yoong, P. (2007). The role of the translator/interpreter in knowledge transfer environments. *Knowledge and Process Management*, 14(2), 95-103.
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation?. *Research policy*, 39(6), 699-709.
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of management*, 13(4), 675-688.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 23(3), 491-512.
- David, A. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Presses des MINES.
- De La Rupelle, G., & Mouricou, P. (2009). Donner du sens à ses données qualitatives en Systèmes d'Information: deux démarches d'analyse possibles à l'aide du logiciel NVivo 8.
- Doney P.M. et Cannon J.P. (1997), An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 61, 2, 35-51.

- Dubouloz, S., & Bocquet, R. (2013). Innovation organisationnelle. *Revue française de gestion*, (6), 129-147.
- Dubouloz, S., Bocquet, R., Equey Balzli, C., Gardet, E., & Gandia, R. (2021). SMEs' open innovation: Applying a barrier approach. *California Management Review*, 64(1), 113-137.
- Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion*, (1), 261-292.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- El-Ella, N. A., Bessant, J., & Pinkwart, A. (2014). Rethinking the role of trust in open innovation. In *ISPIM Conference Proceedings* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Emerson, R. M. (2019). Power-dependence relations. In *Power in modern societies* (pp. 48-58). Routledge.
- Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&d Management*, 39(4), 311-316.
- Farnie, D. A. (1979). *English cotton industry and the world market, 1815-1896*. Clarendon Press.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of management*, 31(1), 126-152.
- Fisher, S. E., & Reason, J. E. (1988). *Handbook of life stress, cognition and health*. John Wiley & Sons.
- Fleming, L., & Waguespack, D. M. (2007). Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities. *Organization science*, 18(2), 165-180.
- Gambardella, A., & Panico, C. (2014). On the management of open innovation. *Research Policy*, 43(5), 903-913.
- Ganesan, S., & Hess, R. (1997). Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. *Marketing letters*, 8(4), 439-448.
- Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). Towards a theory of open innovation: three core process archetypes.
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&d Management*, 40(3), 213-221.
- Gemünden, H. G., Salomo, S., & Hölzle, K. (2007). Role models for radical innovations in times of open innovation. *Creativity and innovation management*, 16(4), 408-421.

- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Goduscheit, R. C. (2014). Innovation promoters—A multiple case study. *Industrial marketing management*, 43(3), 525-534.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38(1), 85-112.
- Hargadon, A., & Sutton, R. I. (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative science quarterly*, 716-749.
- Hauschildt, J., & Schewe, G. (2000). Gatekeeper and process promotor: key persons in agile and innovative organizations. *International Journal of Agile Management Systems*.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *International journal of human resource management*, 1(1), 17-43.
- Hislop, D., Newell, S., Scarbrough, H., & Swan, J. (2000). Networks, knowledge and power: Decision making, politics and the process of innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(3), 399-411.
- Hlady Rispal, M. (2002). La méthode des cas. *Application à la recherche en gestion*.
- Homfeldt, F., Rese, A., Brenner, H., Baier, D., & Schäfer, T. F. (2017). Identification and generation of innovative ideas in the procurement of the automotive industry: The case of Audi AG. *International Journal of Innovation Management*, 21(07), 1750053.
- Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of business venturing*, 20(5), 641-661.
- Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research policy*, 35(5), 715-728.
- Huizingh, E. K. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2-9.
- Imbert, G., & Chauvet, V. (2012). De la capacité d'absorption à la capacité d'insémination. *Revue française de gestion*, (2), 111-127.
- Jakobiak, F. (1991). *Pratique de la veille technologique*.
- Jarvenpaa, S. L., & Lang, K. R. (2011). Boundary management in online communities: Case studies of the Nine Inch Nails and ccMixter music remix sites. *Long Range Planning*, 44(5-6), 440-457.

- Johnsen, T. E. (2009). Supplier involvement in new product development and innovation: Taking stock and looking to the future. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(3), 187-197.
- Johnsen, T., Calvi, R., Phillips, W., 2012. Discontinuous innovation: A challenge for purchasing. *Journal of Supply Chain Management*.
- Jouini, S. B. M., Servajean-Hilst, R., Gilain, A., & Dumas, A. (2019). L'achat-innovation, un acteur d'interface d'Open Innovation. *Revue française de gestion*, (5), 113-130.
- Katz, R., & Tushman, M. (1981). An investigation into the managerial roles and career paths of gatekeepers and project supervisors in a major R & D facility. *R&D Management*, 11(3), 103-110.
- Keough, M. (1993). Buying your way to the top. *McKinsey Quarterly*
- Kim, C. K., Park, B. K., & Kim, B. (2010). High-b-value diffusion-weighted imaging at 3 T to detect prostate cancer: comparisons between b values of 1,000 and 2,000 s/mm². *American Journal of Roentgenology*, 194(1), W33-W37.
- Kipnis, C., & Newman, C. M. (1985). The metastable behavior of infrequently observed, weakly random, one-dimensional diffusion processes. *SIAM Journal on Applied Mathematics*, 45(6), 972-982.
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en sciences de gestion*, (2), 211-237.
- La lettre des Achats n°279 – février 2019, 38-39.
- Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. In *Building methodological bridges* (pp. 201-235). Emerald Group Publishing Limited.
- Lejeune, C. (2010). Montrer, calculer, explorer, analyser. Ce que l'informatique fait (faire) à l'analyse qualitative. *Recherches qualitatives*, 9.
- Leroux, I., Muller, P., Plottu, B., & Widehem, C. (2014). Innovation ouverte et évolution des business models dans les pôles de compétitivité: le rôle des intermédiaires dans la création variétale végétale. *Revue d'économie industrielle*, (146), 115-151.
- Linton, J. D. (2018). Open innovation/integration versus disintermediation/disintegration. *Technovation*, 78, 1-3.
- Liotard, I. (2012). Transferts de connaissances sur internet et innovation: le rôle de nouveaux intermédiaires. *Innovations*, (3), 49-69.

- Lopes, C. D. C. A., Limirio, P. H. J. O., Novais, V. R., & Dechichi, P. (2018). Fourier transform infrared spectroscopy (FTIR) application chemical characterization of enamel, dentin and bone. *Applied Spectroscopy Reviews*, 53(9), 747-769.
- Manning, S. (2017). The rise of project network organizations: Building core teams and flexible partner pools for interorganizational projects. *Research Policy*, 46(8), 1399-1415.
- Meyer, AD, Tsui, AS, Hinings, CR. 1993. Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6):1175-9
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miller, D. L. (2001). Reexamining teamwork KSAs and team performance. *Small Group Research*, 32(6), 745-766.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard business review*, 53(4).
- Missirilian, O., & Calvi, R. (2004, September). Key Supplier Manager (KSM): An emerging function in purchasing?. In *20th IMP Conference, Copenhagen* (pp. 2-4).
- Monteiro, P. J., Miller, S. A., & Horvath, A. (2017). Towards sustainable concrete. *Nature materials*, 16(7), 698-699.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Mortara, L., & Minshall, T. (2011). How do large multinational companies implement open innovation?. *Technovation*, 31(10-11), 586-597.
- Moughan, P. J., Pedraza, M., Smith, W. C., Williams, M., & Wilson, M. N. (1990). An evaluation with piglets of bovine milk, hydrolyzed bovine milk, and isolated soybean proteins included in infant milk formulas. I. Effect on organ development, digestive enzyme activities, and amino acid digestibility. *Journal of pediatric gastroenterology and nutrition*, 10(3), 385-394.
- Murrell, K. L. (1997). Emergent theories of leadership for the next century: Towards relational concepts. *Organization Development Journal*, 15, 35-42.
- Muzzi, C., & Albertini, S. (2015). Communities and managerial competencies supporting SME s innovation networking: a longitudinal case study. *R&D Management*, 45(2), 196-211.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Nay, O., & Smith, A. (2002). Les intermédiaires en politique. Médiation et jeux d'institutions. *Le gouvernement du compromis. Courtiers et généralistes dans l'action politique, Paris, Économica*, 47-86.

- Nicholson, C. Y., Compeau, L. D., & Sethi, R. (2001). The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 3-15.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *New York, NY*.
- Nooteboom, B., Berger, H., & Noorderhaven, N. G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of management journal*, 40(2), 308-338.
- Ollila, S., & Elmquist, M. (2011). Managing open innovation: Exploring challenges at the interfaces of an open innovation arena. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 273-283.
- Ollila, S., & Yström, A. (2017). An investigation into the roles of open innovation collaboration managers. *R&D Management*, 47(2), 236-252.
- Patrucco, A. S., Luzzini, D., & Ronchi, S. (2017). Achieving innovation through supplier collaboration: the role of the purchasing interface. *Business Process Management Journal*.
- Paul, S., & Whittam, G. (2010). Business angel syndicates: an exploratory study of gatekeepers. *Venture Capital*, 12(3), 241-256.
- Pénin*, J. (2013). Are you open? An investigation of the concept of openness for knowledge and innovation. *Revue économique*, 64(1), 133-148.
- Perrotin, R., & de Brugière, F. S. (2007). *Le manuel des achats: processus, management, audit*. Editions Eyrolles.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). A resource dependence perspective. In *Intercompany relations. The structural analysis of business*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Philippart, P. (2005). La dialogique contrat-confiance dans la gestion des alliances interentreprises. Une illustration dans l'industrie automobile. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(4), 177-203.
- Piekkari, R., Welch, C., & Paavilainen, E. (2009). The case study as disciplinary convention: Evidence from international business journals. *Organizational research methods*, 12(3), 567-589.
- Pierangelini G., Poissonnier H., Servajean-Hilst R., 2018. Collaborer pour innover : Le management stratégique des ressources externes. *Le Management en Pratique*.
- Point, S. (2018). Chapitre 15. L'analyse des données qualitatives : voyage au centre du codage. *Les méthodes de recherche du DBA*, 262.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. *Strategic management journal*, 23(8), 707-725.

- Quinn, J. B. (2000). Outsourcing innovation: the new engine of growth. *MIT Sloan Management Review*, 41(4), 13.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Randhawa, K., Wilden, R., & Hohberger, J. (2016). A bibliometric review of open innovation: Setting a research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 33(6), 750-772.
- Reck, L. F. and Long, B. (1988). Purchasing: a competitive weapon. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 24 (3), 2-8.
- Remneland Wikhamn, B., & Styhre, A. (2019). Managerial challenges of outbound open innovation: a study of a spinout initiative in AstraZeneca. *R&D Management*, 49(4), 652-667.
- Remneland Wikhamn, B., & Wikhamn, W. (2013). Structuring of the open innovation field. *Journal of technology management & innovation*, 8(3), 173-185.
- Rich, P. 1992. The organizational taxonomy: Definition and design. *Academy of Management Review*. 17(4):758-8
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). Interorganizational relationships and networks: An overview. *Journal of business research*, 56(9), 691-697.
- Riveline, C. (2012). La tête, le coeur, le corps. *Le journal de l'école de Paris du management*, (1), 7-7.
- Robert Laurianne - thèse 2016 - Les antécédents intra et inter organisationnels du processus d'adoption des Achats Responsables
- Rogers, C. R. (1951). Perceptual reorganization in client-centered therapy.
- Rogers, C., & ALLENDER, J. (1983). Freedom to Learn for the 80's. London, Merrill.
- Saldaña, J. (2014). Coding and analysis strategies. *The Oxford handbook of qualitative research*, 581-605.
- Sarvary, M. (1999). Knowledge management and competition in the consulting industry. *California management review*, 41(2), 95-107.
- Schiele, H., 2010. Early supplier integration: the dual role of purchasing in new product development. *R&D Management* 40, 138–153.
- Schon, D. A. (1963). Champions for radical new inventions. *Harvard business review*, 41, 77-86.
- Servajean-Hilst, R., & Calvi, R. (2018). Shades of the innovation-purchasing function—the missing link of open innovation. *International Journal of Innovation Management*, 22(01), 1850008

- Spithoven, A., Clarysse, B., & Knockaert, M. (2010). Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional industries. *Technovation*, 30(2), 130-141.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. sage.
- Tesch, R. (2013). *Qualitative research: Analysis types and software*. Routledge.
- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- Tsang, J. A. (2006). The effects of helper intention on gratitude and indebtedness. *Motivation and emotion*, 30(3), 198-204.
- Tushman, M. L. (1977). Special boundary roles in the innovation process. *Administrative science quarterly*, 587-605.
- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981). Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents. *Academy of management journal*, 24(2), 289-305.
- Van de Vrande, V., De Jong, J. P., Vanhaverbeke, W., & De Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6-7), 423-437.
- Van de Vrande, V., Vanhaverbeke, W., & Gassmann, O. (2010). Broadening the scope of open innovation: past research, current state and future directions.
- Van Echtelt, F. E., Wynstra, F., Van Weele, A. J., & Duysters, G. (2008). Managing supplier involvement in new product development: a multiple-case study. *Journal of Product Innovation Management*, 25(2), 180-201.
- Van Weele, A. J. (2009). *Purchasing and supply chain management: Analysis, strategy, planning and practice*. Cengage Learning EMEA.
- Vanhaverbeke, W., & Cloudt, M. (2006). Open innovation in value networks. *Open innovation: Researching a new paradigm*, 258-281.
- Viale, L. (2018). *Contribution de la fonction achats dans le processus d'innovation des industries agro-alimentaires* (Doctoral dissertation, Université Grenoble Alpes).
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Mihalache, O. R. (2014). Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264.
- Walter, A., & Gemünden, H. G. (2000). Bridging the gap between suppliers and customers through relationship promoters: theoretical considerations and empirical results. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3(3), 243-272.

- Webb, E., & Weick, K. E. (1979). Unobtrusive measures in organizational theory: A reminder. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 650-659.
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California management review*, 57(2), 66-90.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations (Vol. 3). Sage.
- West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation. *Journal of product innovation management*, 31(4), 814-831.
- Wikhamn, B. R. (2019). Open innovation change agents in large firms: how open innovation is enacted in paradoxical settings. *R&D Management*.
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public administration*, 80(1), 103-124.
- Williamson O.E. (1993), Calculativeness, trust and economic organization, *Journal of Law & Economics*, 36, 453-486.
- Witte, E. (1977). Power and innovation: A two-center theory. *International Studies of Management & Organization*, 7(1), 47-70.
- Woolthuis, R. K., Hillebrand, B., & Nooteboom, B. (2005). Trust, contract and relationship development. *Organization studies*, 26(6), 813-840.
- Wu, C. D., Hu, A., Zhang, L., & Lin, W. (2005). A homochiral porous metal– organic framework for highly enantioselective heterogeneous asymmetric catalysis. *Journal of the American Chemical Society*, 127(25), 8940-8941.
- Wynstra, F., van Weele, A., Axelsson, B., 1999. Purchasing involvement in product development: A framework. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 5, 129–141.
- Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative research methods*, 5(14), 359-386.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

FIGURES ET TABLEAUX

Table des figures

| | |
|--|-----|
| Figure 1 : Mesure de la performance achats (CNA, 2020) | 12 |
| Figure 2 : Rattachement des directions achats (CNA, 2020) | 13 |
| Figure 3 : L'innovation dans les attentes à l'égard des fournisseurs (LDA, 2019)..... | 15 |
| Figure 4 : les trois archétypes (ou flux de connaissances) selon Gassman & Henkel (2004).. | 25 |
| Figure 5 : Synthèse des dimensions de l'innovation ouverte relatives aux deux perspectives (d'après Bocquet et al., 2020) | 26 |
| Figure 6 : Les quatre promoteurs dans un projet d'innovation inter-organisationnel (Goduscheit, 2014)..... | 55 |
| Figure 7 : Typologie des rôles des acheteurs-innovation en tant qu'IIO | 56 |
| Figure 8 : Matrice des différents designs d'étude de cas (Yin, 2009, p. 46)..... | 59 |
| Figure 9 : Nature des répondants au sein des projets d'innovation ouverte étudiés | 63 |
| Figure 10 : synthèse chronologique des données collectées | 67 |
| Figure 11 : les deux méthodes de codage entre les mondes théoriques et empirique selon Point (2018) | 71 |
| Figure 12 : Auto-évaluation de la maturité achats en innovation ouverte - SERVANE..... | 86 |
| Figure 13 : Auto-évaluation de la maturité achats et innovation ouverte - VALERIO | 94 |
| Figure 14 : Analyse comparée de la maturité achats et innovation ouverte des deux entreprises étudiées..... | 96 |
| Figure 15 : temporalité des interviews par rapport à l'avancement des projets..... | 98 |
| Figure 16 : Nombre d'occurrences des rôles d'IIO selon la fonction des répondants | 128 |
| Figure 17 : proportion d'occurrences par type de fonction sur tous les projets d'IO..... | 129 |
| Figure 18 : nombre d'occurrences des rôles d'IIO par projet | 130 |
| Figure 19 : Représentation de la complémentarité des rôles exercés par les acheteurs-innovation | 188 |
| Figure 20 : représentation des liens entre les caractéristiques des acheteurs-innovation, leurs rôles d'IIO et les pratiques d'IO..... | 198 |
| Figure 21: Représentation managériale symbolique de la complémentarité des rôles exercés par les AI | 208 |

Tables des tableaux

| | |
|--|-----|
| Tableau 1 : Les achats-innovation, un essai de caractérisation | 18 |
| Tableau 2 : Synthèse des dimensions retenues pour caractériser les pratiques d'innovation ouverte comme résultat | 31 |
| Tableau 3 : Comparaison des acheteurs-innovation aux autres rôles achat (Ben Mahmoud-Jouini et al, 2019) (1/2) | 33 |
| Tableau 4 : Comparaison des acheteurs-innovation aux autres rôles achat (Ben Mahmoud-Jouini et al, 2019) (2/2) | 34 |
| Tableau 5 : les 10 fonctions des intermédiaires d'innovation (source Howells, 2006)..... | 40 |
| Tableau 6 : Les rôles des intermédiaires à dominante expert pour l'innovation ouverte..... | 46 |
| Tableau 7 : Les rôles des intermédiaires à dominante sociale pour l'innovation ouverte..... | 49 |
| Tableau 8 : Les rôles des intermédiaires comme « porteurs et facilitateurs cognitifs » pour l'innovation ouverte | 52 |
| Tableau 9 : caractéristiques des deux entreprises étudiées..... | 61 |
| Tableau 10 : caractéristiques des projets d'innovation ouverte étudiés | 62 |
| Tableau 11 : synthèse échantillonnage interviews | 64 |
| Tableau 12 : liste des interviewés..... | 64 |
| Tableau 13 : entretiens préalables et témoignages | 65 |
| Tableau 14 : données secondaires | 66 |
| Tableau 15 : synthèse des données mobilisées pour la contextualisation | 78 |
| Tableau 16 : Individus interviewés dans le projet S1 | 99 |
| Tableau 17 : Individus interviewés dans le projet S2..... | 102 |
| Tableau 18 : Individus interviewés dans le projet V1 | 105 |
| Tableau 19 : Individus interviewés dans le projet V2 | 108 |
| Tableau 20 : caractéristiques des projets étudiés..... | 109 |
| Tableau 21 : Synthèse des caractéristiques de l'innovation ouverte par projet selon l'approche « volume-based » et « practice-based »..... | 113 |
| Tableau 22 : importance relative des rôles selon l'étape du projet | 148 |
| Tableau 23 : reconnaissance des rôles par projet | 149 |
| Tableau 24 : combinaisons principales de types de rôles par projet | 156 |
| Tableau 25 : synthèse des contributions des rôles d'IIO aux pratiques d'IO..... | 159 |
| Tableau 26 : nombre d'occurrences par rôles d'IIO dans les projets SERVANE 1 et SERVANE 2..... | 164 |
| Tableau 27 : synthèse des caractéristiques des rôles dans la typologie | 183 |

Tableau 28 : compétences suggérées selon les enjeux en IO 214

ANNEXES

Annexe 1 : Analyse des dimensions et caractéristiques utilisées par les différents auteurs pour caractériser les rôles d'intermédiaires en innovation ouverte.

Annexe 2 : Référentiel lexical associé aux rôles d'intermédiaires

Annexe 3 : Guide d'entretien collecte données

Annexe 4 : Guide d'entretien diagnostic contexte

Annexe 5 : Diagnostic de la maturité innovation et achats – entreprise SERVANE

Annexe 6 : Diagnostic de la maturité innovation et achats – entreprise VALERIO

Annexe 1 :

Analyse des dimensions et caractéristiques utilisées par les différents auteurs pour caractériser les rôles d'intermédiaires en innovation ouverte.

| rôle | auteur | définition | intra/inter-organizational level (Goduscheit 2014) | network qualification (Ritter and Gemunden 2014) | Relation to other actors (Goduscheit 2014) | cross relational management tasks (Ritter and Goduscheit 2014) | Activities / tasks (Ollila 2017) | tasks in OI teams (Chatenier 2010 ; Muzzi and Goduscheit 2014) | selon IO process (outside in, inside out, coupled) | formal appointment (Goduscheit 2014) | rôles managériaux selon Mintzberg (Ollila 2014) | fondation du rôle (Goduscheit 2014) | innovation function (Howells) |
|---|---|---|--|--|--|--|----------------------------------|--|--|--------------------------------------|---|-------------------------------------|-------------------------------|
| Expert promoter | Gemunden et al. (2007) ; Rost et al. (2007) | has specific technical knowledge for the | X | X | X | X | X | X | | X | | X | |
| Process promoter | Hauschildt & Schewe (2000) | derives his or her influence from organisational knowledge | X | X | X | X | X | X | | X | | X | |
| Brokers - technology & knowledge Scouter | Hargadon and Sutton (1995) | where an organization routinely creates new explorers afin d'obtenir des informations | | | | | | | X | | | | X |
| Relationship promoter | Gemunden et al. (2007) ; Walter (1999) | an individual, who has strong personal ties not | X | X | X | X | X | X | | X | | | X |
| Gate keeper | Tushman (1977) ; Katz & Tushman (1981) | is a project member, who is not only strongly connected has the necessary | X | | X | | | | | X | | X | |
| Power promoter | Alok K. Chakrabarti | hierarchical power to drive - an individual who is intensely interested and | X | X | X | X | X | X | | X | | X | |
| Champion | Hislop et al. (2000) ; Ollila (2017) | Role to expand the power base and resolve conflicts | | | | | X | | | | X | | |
| Tacticien | Rogers (1951), Reason (1988) | Theoretically grounded in humanistic psychology | | | | | | | | | | | |
| Facilitateur | Gioia and Chittipeddi (1991) | Role bringing meaning to and helping people make | | | | | X | | | | | | |
| Sensegiver | Calon et Latour (1988) | knowledge translator' is defined as a preference to | X | | | | | | | | | | |

Annexe 2 :
référentiel lexical associé aux rôles d'intermédiaires

| | Network qualification | | | Position | | lexique académique | lexique managérial (à compléter) |
|---|-----------------------|--------|------------|------------|---|---|--|
| | specia list | social | intra orga | inter-orga | | | |
| EXPERT PROMOTEURS process promoteur | x | | x | | | has specific technical knowledge for the innovation process. derives his or her influence from organisational know-how and intra-organisational networks. | expertise technique, pilotage du processus projet, expert process , maîtrise des méthodes pour développer, expert d'une technologie ou d'une famille |
| SCOUTER / BROKER | x | | | | x | Intermediaries that facilitate the exchange of technological information about innovation amongst companies | Recherche de partenaire et de sources technologiques d'innovation, identifier des opportunités technologiques, savoir faire dont NDA, échange de technologies |
| POWER PROMOTER | | x | x | | | has the necessary hierarchical power to drive the project, to provide needed resources, and to help to overcome any obstacles that might arise during the course of the project | influence des processus de decision et les arbitrages en interne, apporteur de ressources |
| GATE KEEPER | | x | x | | x | is a project member, who is not only strongly connected to outside information domains, but also capable of translating technical developments and ideas across contrasting coding schemes | mettre en relation un partenaire ou un fournisseur avec l'interne, faire en sorte que la relation fonctionne bien, centré sur le relationnel en laissant les gens travailler |
| PORTEURS champion, tacticien | | x | | | x | Role to expand the power base and resolve conflicts. individual who is intensely interested and involved with the overall objectives and goals of the project and who plays a dominant role - engineering interaction events through some of the stages, overcoming technical and organizational obstacles and pulling the effort through its final achievement by the sheer force of his will and energy. | prend le lead (temporairement) pour faire émerger une opportunité, fait la promotion en interne du projet pour adhésion |
| FACILITATEUR traducteur, sensegiver | | x | x | | x | ability to bridge perceived gaps and harness diversity by enabling individuals and groups to change aspects of their behavior, or attitudes toward themselves, their work, and other individuals, in order to collaborate Role for knowledge transfer across people, organizations and sometimes even between industries Role bringing meaning to and helping people make sense of the complexity and ambiguity | Courroie de transmission entre des mondes différents, bridge entre gens et des communautés très différents. Enrollement, création d'une base commune de connaissances malgré les différences. facilitation comportementale, rôle protéiforme en fonction de la situation, du contexte, articule des liens de façon assez invisible |

| |
|--------------------------|
| GUIDE D'ENTRETIEN |
|--------------------------|

Préambule : ce guide est rédigé de façon exhaustive pour mener les entretiens avec les contacts des entreprises partenaires (i.e. clients). Il est conçu pour la cible n1 que sont les acheteurs impliqués dans des projets d'innovation ouverte

- *Le choix des projets emblématiques aura été discuté en amont de ces entretiens, et certaines caractéristiques des projets auront été précisées en amont des projets, lors d'entretiens de préparation. Dans ce cas certaines questions dans l'analyse des pratiques ne seront pas nécessaires.*
- *Ce guide d'entretien sera légèrement aménagé lorsqu'il sera administré à une personne en dehors des achats, client interne ou partenaire externe. Dans ce cas la partie rôle joué ne désignera pas son propre rôle mais bien le rôle de son/ses interlocuteurs achats innovation dans le projet.*
- *Temps total estimé entre 60 et 90mn.*

INTRODUCTION - 5 mn

- **Présentation de l'objectif et de la conduite de de l'entretien**
 - « cet entretien s'inscrit dans le cadre d'un projet plus vaste de recherche PEAK qui vise à mieux comprendre le rôle de la fonction achats dans les projets d'innovation ouverte (ie innovation avec des fournisseurs ou autre PP externes). L'objectif de notre échange est de comprendre les rôles joués par les acheteurs innovation en tant qu'intermédiaires et leur impact sur la qualité de la relation avec leurs partenaires, notamment leurs fournisseurs L'entretien va se dérouler en 3 étapes : qualifier les caractéristiques des projets d'innovation ouverte (pratiques), comprendre les rôles joués par les acheteurs en tant qu'intermédiaire, et enfin apprécier la contribution des rôles à l'innovation ouverte au regard de l'évolution des caractéristiques des projets
 - Durée estimée, confidentialité, enregistrement
- **Présentation de l'interlocuteur**
 - Quelle est votre fonction, rattachement hiérarchique, responsabilités ?

ANALYSE DES PRATIQUES d'IO - Entre 20 et 30 min

5. Description du projet d'innovation ouverte

- En tant qu'acheteur innovation, vous avez mené des projets d'innovation ouverte en lien avec des fournisseurs (clients) au cours de ces 2 dernières années. Pouvez-vous nous dire combien ?

- Nous avons choisi d'analyser plus précisément les pratiques d'IO dans le projet Impliquant un / plusieurs fournisseurs. Pouvez-vous nous décrire votre fonction dans ce projet ?
 - En quoi est-il un projet d'innovation ouverte ? quoi ce projet est-il emblématique ? Précisez le degré de nouveauté / degré d'exploration dans le projet
 - Pourquoi avez-vous mis en place ce type de projet d'innovation ouverte ?
 - Précisez votre implication dans ce projet, si besoin selon les différentes phases du projet

6. Pratiques d'IO avec les partenaires et flux d'IO impliqués

- Dans le cadre de ce projet d'innovation ouverte, quels types d'acteurs internes et externes étaient impliqués avec vous ?
- Préciser le type de partenaire :
 - Clients directs et indirects
 - Fournisseurs
 - Concurrents
 - Intermédiaires / consultants / experts PI
 - Labo/agences privés de R&D
 - Universités et labos de recherche
 - Acteurs internes ????

Quelle était la direction des flux de connaissances dans le cadre de ce projet d'innovation ouverte

- Connaissances co-produites avec vos partenaires (coupled),
- Acquisition de connaissances externes (inbound)
- Cession de connaissances internes (outbound) ?
- Quelle était la nature des relations entre les partenaires ?
 - Identification d'un acteur pivot, confiance ou non, type d'intégration, formalisation, etc.....

• Qui, parmi les acteurs impliqués, a le plus contribué à l'innovation ? Pourquoi ?
Qu'a-t-il apporté ? A-t-il joué un rôle spécifique ?

7. Analyse de la relation avec le fournisseur/ partenaire d'innovation ouverte

- Pouvez-vous nous retracer les étapes principales de la relation avec ce partenaire

- Faire préciser qui a fait quoi pour faciliter ou freiner la relation avec le partenaire
- Comment qualifieriez-vous la nature de la relation avec votre fournisseur dans le cadre de ce projet d'innovation ?
 - Le type d'intégration : Dans quel but avez-vous collaboré avec ce partenaire :
 - pour de la sous-traitance (outsourcing),
 - du partenariat (partnership)
 - ou de l'intégration d'une ressource/connaissance (integration) ?
 - Le niveau de dépendance : Combien ce fournisseur/client représente-t-il dans le montant acheté sur le projet ?
 - Le degré de formalisation : La relation partenariale que vous évoquez est/était-elle d'ordre contractuel ?
 - Si oui, quel est/était le type de contrat ?
 - Et dans le cas où il n'y a/avait pas de contrat, sur quoi repose/reposait le partenariat ?
 - Le degré de confiance : Qualifieriez-vous cette relation partenariale comme une relation de « confiance » ? Et si oui, à quel niveau ?

8. Résultat du projet d'innovation

- Les objectifs de ce projet ont-ils été atteints ? Quel a été le résultat de ce projet en termes d'innovation ?
 - Type d'innovation (produit, service, process, orga, marketing, sociale, ...)
 - Intensité/degré de l'innovation (totalement nouvelle, pour l'entreprise/le secteur, ...)
- Comment vous êtes-vous « distribué » ce résultat avec les acteurs impliqués dans le projet, en particulier avec votre fournisseur ?
 - Principe de distribution retenu : équité/égalité ? Pécuniaire/non pécuniaire ?

ANALYSE DES ROLES - Entre 20 et 30 min

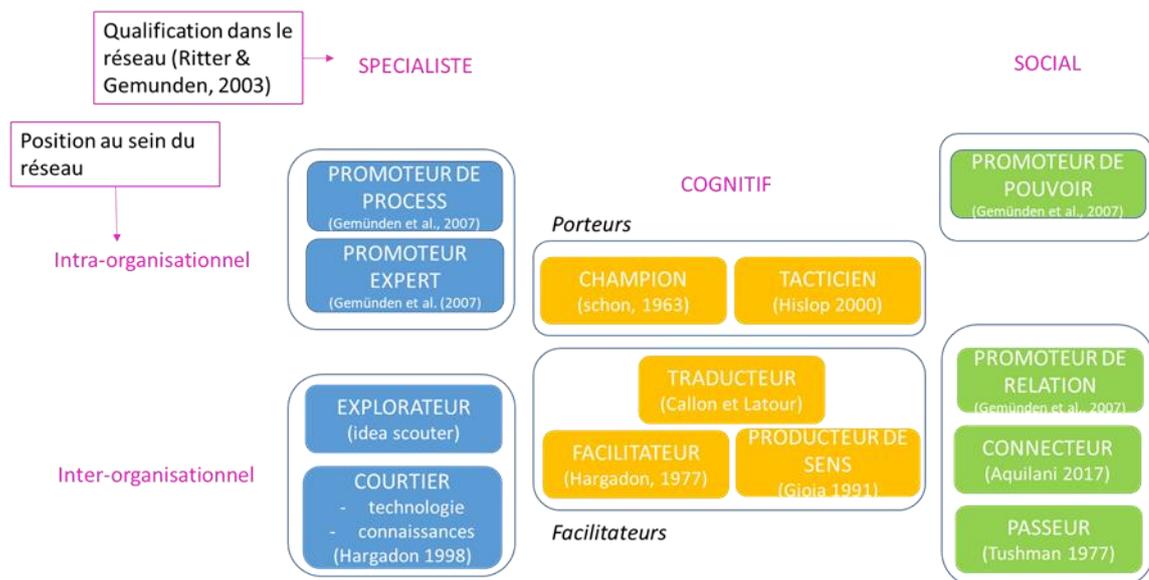
A. comprendre le rôle joué

- Pouvez-vous décrire le ou les rôles que vous avez joué(s) dans ce projet d'innovation ouverte ?
 - (le partie ou l'interviewé s'exprime naturellement sans le contraindre)
 - Faire s'exprimer l'interlocuteur sur les différentes dimensions permettant de cartographier les rôles : interne ou externe, expert ou réseau (cf typologie)
 - Si ce rôle met en jeu d'autres acteurs préciser les liens

B. qualification des rôles

- Utiliser le schéma de la typologie et les faire réagir :

- Affiner la définition du rôle en reprenant le vocabulaire spécifique de la littérature :
 - Est-ce que votre rôle était plutôt centré sur l'interne ou sur l'inter-organisationnel ?
 - Est-ce que votre rôle était plutôt centré sur la relation (social) ou sur la tâche (spécialiste)
- Affiner le rôle sur les dimensions suivantes (managériales) : expertise technique, pilotage du processus projet, Recherche de partenaire et de sources d'innovation, Relation avec le partenaire, décision et arbitrage interne, prend le lead temporairement pour faire émerger une opportunité, facilitation comportementale
- Représentez dans le schéma ci-dessous les rôles que vous avez occupés dans ce projet :
 - En % relatif si plusieurs rôles
 - Précisez le séquençement dans le temps ou la juxtaposition éventuelle si simultanés



- Voyez-vous un autre rôle non représenté ci-dessus ?

C. Analyse de l'évolution des rôles

- Avez-vous le sentiment que vos rôles varient selon le type de projet, sa temporalité, ses phases, le type des partenaires ?
- Considérez-vous que ce(s) rôle(s) a(ont) évolué depuis votre nomination au poste d'acheteur-innovation ? En quoi ?

ANALYSE DES LIENS entre les rôles et les pratiques d'IO - Entre 10 et 20 min

analyse du lien avec la situation / le projet

- En quoi ces rôles ont-ils joué sur le projet d'innovation ouverte ? Pourriez-vous faire mieux ? Comment ?
 - positivement, négativement, ...

- plus forte ouverture, confiance, qualité des connaissances échangées, etc....
- quel effet cela a eu sur le projet (Timing, pérennisation des partenaires, ...)
- Comment pourriez-vous apprécier votre contribution ?
- Avez-vous rencontré des difficultés dans l'exercice de ces rôles ?
- Comment qualifiez-vous le contexte organisationnel et stratégique du projet d'innovation ? favorable, défavorable ? En cohérence etc... Pourquoi ?

CONCLUSION - Entre 5 et 10 min

- Y a-t-il un ou des point(s) que nous n'avons pas abordés en entretien sur le(s)quel(s) vous souhaiteriez vous exprimer ?
- Parmi les interlocuteurs (interne ou externe) que vous avez évoqués, lequel ou lesquels nous recommanderiez-vous de contacter pour compléter l'entretien ?

Annexe 4 : Grille d'entretien diagnostic contexte

Diagnostic achats et innovation ouverte

1. Quelle est votre STRATEGIE d'Innovation en relation avec les ressources fournisseurs ?

Pourriez-vous me décrire votre SITUATION en termes d'OI ?

Quels seraient selon vous vos POINTS FORTS / A AMELIORER en matière d'OI fournisseurs ?

Parmi ces derniers points, quels sont les points forts à renforcer et les points à améliorer prioritairement (HIERACHISATION) ?

Concernant ces priorités, quelles sont les SOLUTIONS ENVISAGEES ?

2. Comment évaluer la contribution des ACHATS à cette Stratégie OIF ?

Pourriez-vous me décrire votre SITUATION en termes de contribution des achats à l'OI ?

Quels seraient selon vous vos POINTS FORTS / A AMELIORER ?

Parmi ces derniers points, quels sont les points forts à renforcer et les points à améliorer prioritairement (HIERACHISATION) ?

Concernant ces priorités, quelles sont les SOLUTIONS ENVISAGEES ?

3. Quels PROCESS sont mis en place pour articuler les ressources internes / externes ?

Pourriez-vous me décrire votre SITUATION en termes de process de pilotage adaptés à l'IO ?

Quels seraient selon vous vos POINTS FORTS / A AMELIORER ?

Parmi ces derniers points, quels sont les points forts à renforcer et les points à améliorer prioritairement (HIERACHISATION) ?

Concernant ces priorités, quelles sont les SOLUTIONS ENVISAGEES ?

4. Quels sont les KPI existants ou à mettre en œuvre pour piloter l'ensemble ?

Pourriez-vous me décrire votre SITUATION en termes de pilotage existant ?

Quels seraient selon vous vos POINTS FORTS / A AMELIORER ?

Parmi ces derniers points, quels sont les points forts à renforcer et les points à améliorer prioritairement (HIERACHISATION) ?

Concernant ces priorités, quelles sont les SOLUTIONS ENVISAGEES ?

Annexe 5 : Diagnostic de la maturité innovation et achats – entreprise SERVANE

| DIMENSIONS | CRITERES | INDICATEURS | Mesure | Niveau 1 en dessous de la norme | Niveau 2 comme les autres | Niveau 3 meilleur que les autres | Niveau 4 référence du marché | DONNEES BRUTES COMMENTAIRES | NOTES | | |
|-------------------------------------|--|---|---|---|---------------------------------|--|---|--|---|--|---|
| CULTURE INNOVATION | Valeurs Affichées Sociétales / Economiques | au niveau de l'entreprise | Dans quelle mesure les critères d'évaluation d'un projet prennent en compte les valeurs sociétales de l'entreprise ? | | X | | | | 2 | | |
| | | | Est-ce que l'innovation fait partie des valeurs affichées dans l'entreprise ? | | | X | | | 3 | | |
| | | | Pensez vous que la gouvernance (actionnaires) de l'entreprise travaille pour "changer le monde" ? | | | X | | | Fondation Somfy | 3 | |
| | | Pensez vous que le comité de direction (COMEX) travaille pour "changer le monde" ? | | | X | | | | 3 | | |
| | | au niveau des achats | Dans quelle mesure les critères d'évaluation d'un projet prennent en compte les valeurs sociétales de l'entreprise ? | | | X | | | Projet non Global Politique Achats oui : contrat cadre, CGA, Charte éthique, critères de sélection des fournisseurs dès la prospection et Audit entrée Panel | 2 | |
| | | | Est-ce que l'innovation fait partie des valeurs affichées dans les achats ? | | | | X | | Oui - Volonté du directeur Achats + Création du poste Pilote Innovation Achats. Non : pas contrat de recherche avec nos fournisseurs, ADN non présent dans la matrice fournisseur, critère non déterminant dans la sélection d'un fournisseur, prix d'achats reste déterminant. | 2 | |
| | Dans quelle mesure les critères d'évaluation d'un projet prennent en compte les valeurs sociétales de l'entreprise ? | | | | X | | | Projet : notre organisation ne permet pas aux acheteurs d'innover (processus qualif fournisseur, processus développer l'offre - pas zone proto pour essayer des solutions différentes) | 1 | | |
| | Comportements / Exemplarité Walk the talk | au niveau de l'entreprise | Est-ce chacun des membres du COMEX portent un projet d'innovation ? | | X | | | | Stratégie vs Innovation? | 2 | |
| | | | Est-ce que l'innovation est l'affaire de tout le monde ? (toutes fonctions confondues) | | X | | | | non certain plutôt exploitation | 2 | |
| | | au niveau des achats | Est-ce chaque acheteur est impliqué dans un projet d'innovation ? | | | X | | | Non / organisation par entité : série/projet- DT/base fournisseur/ + on s'interdit inno en projet dev donc les acheteurs sur ces projets ne font pas d'inno | 2 | |
| Y a-t-il une direction innovation ? | | | | | X | | | Oui depuis environ 5 ans et il y a toujours eu des ressources dédiées à l'innovation (TEC) | 2 | | |
| STRUCTURE ACHAT & INNOVATION | Organisation | Structure Globale : Entrepreneuriale / Fonctionnelle | Y a-t-il une stratégie d'innovation au sein de l'entreprise ? | | | | | il y a un axe stratégique 2030 contenant une dynamique d'innovation mais qui n'est pas décliné en objectif stratégique d'exploration. D'un point de vue projet de développement : le processus "développer l'offre" ne contient pas de zone d'expérimentation. Comment fait-on le lien entre les axes stratégiques 2030 et les projets d'innovation qui en découlent? Feuille de route? Qu'est ce qu'on va aller explorer pour répondre à la page 10? | 2 | | |
| | | | les portefeuilles de projet ? Y a-t-il une distinction entre les différents types d'inno (Incrementale -> de rupture) ? | | X | | | | Pas de vision sur le portefeuille des projets d'innovation | 1 | |
| | | | comment se ventilent les ressources entre exploitation et exploration ? | | | | | 3 | | 1 personne exploration. | 3 |
| | | | comment sont impliqués les différentes ressources dans les projets d'innovation ? Nommés de façon fonctionnelle hiérarchique ou volontaires entrepreneuriale ? | | X | | | | | Fonctionnelle hiérarchique | 1 |
| | | | Y a-t-il des acheteurs innovation ? Dédie ou hybride ? | | | pas | hybride explo et exploit dans projets | dédié à l'exploration | tout le monde innove, c'est dans l'ADN | Non - acheteur à la DT mais qui est plus dans la qualification produit/process pour validation brique | 1 |
| | | | les achats sont-ils intégrés au comité innovation ? | | | | X | | | oui avec certaines entités et non avec d'autres dont ce n'est pas le réflexe ou pas d'infos des activités Achats sur l'innovation. | 2 |
| | | Process | process innovation | Est-ce que les achats connaissent la stratégie innovation ? Est-ce que la DA a une stratégie innovation (capacité à traduire en inno achats les megatrend innovation) ? | | | X | | | Voir plus haut | 2 |
| | | | | comment sont impliqués les porteurs de projet ? | hors norme | comme tout le monde | meilleur que les autres | référence du marché | Retour de l'idée dans le processus | 1 | |
| | | | process achat dans innovation | Y a-t-il des KPIs de mesure de l'innovation ? Sont-ils intégrés au niveau COMEX ? | | X | | | KPIs orientés moyens et pas résultats | Pas de processus innovation existant donc pas KPI à ma connaissance | 1 |
| | | | | Y a-t-il une différenciation des process entre exploitation et exploration ? | | X | methode différenciée | formalisée et deployée | | Oui | 1 |
| RESSOURCES ACHAT & INNOVATION | Savoir et Savoir-Faire | Est-ce que l'entreprise encourage / soutient / favorise les ressources : | Y a-t-il des clients impliqués dans les projets d'explo ? | | | clients identifiés et choisis impliqués | | Un projet : Fresh Air | 3 | | |
| | | | Est-ce que les acheteurs parlent innovation avec les FR ? | | X | | | Pas dans le Mindset | 1 | | |
| | | | Y a-t-il des fournisseurs impliqués dans les projets d'explo ? Y a-t-il des plateformes d'OI ? Plateformes startup ? | | | X | | | Oui avec le TEC (pas forcément géré par les Achats) - plateforme non (infos budgétaire DSI car non prioritaire vs ERP) - réflexion en cours pour le financer côté Achats. | 2 | |
| | | | est-ce que les acheteurs participent aux projets d'innovation | | | X | | | Si nommés oui | 2 | |
| | Savoir Etre et Vouloir Etre | Est-ce que l'entreprise encourage / soutient / favorise les ressources : | Y a-t-il des partenariats de recherche avec des tiers ? | | | | X | | Au TEC en lien avec Achats indirects | 3 | |
| | | | Et-ce que les acheteurs ont intégré les concepts nouveaux / langage autour de l'innovation | | X | | | | Non c'est le début | 1 | |
| | | | Est-ce que les acheteurs ont une expérience de startup ? | | X | | | | Non | 1 | |
| | | | Reinventer les Business Models ? Travailler en scrum ? | | X | identifié | | | Non vs processus et orga. L'acheteur est bridé par contrat cadre | 1 | |
| Savoir Etre et Vouloir Etre | Est-ce que l'entreprise encourage / soutient / favorise les ressources : | est-ce que l'entreprise encourage la prise de risque, le courage d'innover ? | | X | | | | ? oui mais vite bridé par processus et schéma d'orga actuel | 1 | | |
| | | Y a-t-il un esprit de communauté qui soutient les initiatives ? Networking, notion de réseau (Pas de peur de perdre de son job si l'échoue) | | X | | | | Non sauf TEC | 1 | | |
| | | capacité à "reshaper" le marché fournisseur ? Ecosystème fournisseur nouveau ? | ras | identifier | participer | reshaper | | En cours de dev avec poste pilote inno Achats | 2 | | |
| | | Est-ce que les acheteurs ont des compétences comportementales ... (envie) ? | | | rice to have | X | | 5 compétences comportementales communes à toutes l'entreprises : -> esprit de synthèse -> être persévérant -> sens des relations humaines -> être à l'écoute -> capacité d'adaptation | 3 | | |
| RESSOURCES ACHAT & INNOVATION | Savoir Etre et Vouloir Etre | Est-ce que l'entreprise encourage / soutient / favorise les ressources : | Est-ce que ils ont envie de "changer le monde" ?? | ne rien changer | X | en majorité | avant tout | Certains oui | 2 | | |
| | | | Y a-t-il des moyens / méthodes : Commitment ? Empowerment ? Enlightenment ? Disruptive ? Out of the box ? Creativeness ? La gnic ? Utopia ? Awareness ? Citizenship ? | | X | | | | Monolithique dans nos méthodes. | 1 | |
| | | | Est-ce que l'entreprise identifie les profils de "game changers" ? | non sujet | | | | | Voir avec les RH | 1 | |

Annexe 6 : Diagnostic de la maturité innovation et achats – entreprise VALERIO

| diagnostic des ENABLERS plus que outcome ou outputs | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------------|---|---|--|----------|---------------|----------------|--|------|---|
| DIMENSIONS | CRITERES | INDICATEURS | Mesure | Niveau 1 | Niveau 2 | Niveau 3 | Niveau 4 | MENTAIRES QUALIT | Note | |
| CULTURE INNOVATION | Valeurs Affichées Sociétales / | au niveau de l'entreprise | A partir de quel critère l'entreprise évalue la qualité d'un projet ? | | | x | | | 3 | |
| | | | Est-ce que l'innovation fait partie des valeurs affichées dans l'entreprise ? | | | x | | 3 | | |
| | | | Pensez vous que la gouvernance de l'entreprise travaille pour "changer le monde" ? | | x | | | 2 | | |
| | | | Pensez vous que le comité de direction travaille pour "changer le monde" ? | | x | | | 2 | | |
| | au niveau des achats | A partir de quel critère les achats évaluent la qualité d'un projet ? | x | | | | 1 | | | |
| | | Est-ce que l'innovation fait partie des valeurs affichées dans les achats ? | | x | | | 2 | | | |
| | | A partir de quel critère les acheteurs évaluent l'intérêt d'un projet ? | x | | | | 1 | | | |
| | | Est-ce que l'innovation fait partie des valeurs affichées parmi les acheteurs ? | x | | | | 1 | | | |
| | Comportements / Exemplarité | au niveau de l'entreprise | Est-ce chacun des membres du COMEX portent un projet d'innovation ? | x | | | | 1 | | |
| | | | Es-ce que l'innovation est l'affaire de tout le monde ? (toutes fonctions confondues) | x | | | | 1 | | |
| | | | au niveau des achats | Est-ce chaque acheteur est impliqué dans un projet d'innovation ? | x | | | | 1 | |
| | | | | | | | | | | |
| STRUCTURE ACHAT & INNOVATION | Organisation | Structure Globale : Entrepreneuriale / Fonctionnelle | Y a-t-il une direction innovation ? | hors norme | x | mieux que les | référénc le du | 2 | | |
| | | | Y a-t-il une stratégie d'innovation au sein de l'entreprise ? | | x | | | Initiatives éparées sans cohérence à existence de Campx pour les | 2 | |
| | | | les portefeuilles de projet ? Y a-t-il une distinction entre les différents types d'Inno ? (incrementale => de rupture ?) | | x | | | | 2 | |
| | | | comment se ventilent les ressources entre exploitation et exploration ? | | x | | | | 2 | |
| | Structure achat dans innovation | Structure achat dans innovation | Y a-t-il des acheteurs innovation ? Dédié ou hybride ? | | x | | | | 2 | |
| | | | les achats sont-ils intégrés au comité innovation ? | | x | | | | 2 | |
| | | | Est-ce que les achats connaissent la stratégie innovation ? Est-ce que la DA a une stratégie innovation ? | x | | | | | 1 | |
| | | | | | | | | | | |
| | Process | process innovation | comment sont impliqués les porteurs de projet ? | hors norme | x | mieux que les | référénc le du | 2 | | |
| | | | Y a-t-il des KPIs de mesure de l'innovation ? Sont-ils intégrés au niveau COMEX ? | | x | | | | 1 | |
| | | | y a-t-il une différenciation des process entre exploitation et exploration ? | | x | | | Deployment du processus Flexible | 2 | |
| | | | process achat dans innovation | Est-ce que les acheteurs parlent innovation avec les FR ? | | x | | | | 2 |
| Y a-t-il des clients impliqués dans les projets d'explo ? | | | | | x | | | | 2 | |
| Y a-t-il des fournisseurs impliqués dans les projets d'explo ? Y a-t-il des plateformes d'OI ? Plateformes startup ? | | | | | x | | | | 2 | |
| RESSOURCES ACHAT & INNOVATION | Savoir Etre et Vouloir Etre | Est-ce que l'entreprise encourage / soutient / favorise les ressources : | Et-ce que les acheteurs ont intégré les concepts nouveaux / langage autour de l'innovation | x | | | | 1 | | |
| | | | Est-ce que les acheteurs ont une expérience de startup ? | x | | | | 1 | | |
| | | | Reinventer les Business Modeles ? Travailler en scrum ? | | x | | | | 2 | |
| | | | capacité à "reshaper" le marché fournisseur ? Ecosysteme fournisseur nouveau ? | | x | | | | 2 | |
| | | | Est-ce que les acheteurs ont des compétences comportementales ? | Est-ce que ils ont envie de "changer le monde" ?? | | x | | | | 3 |
| | | | | Commitment ? Empowerment ? Enlightenment ? Disruptive ? Out of the box ? Creativeness ? La anior. ? Utopia ? Awareness ? Citizenship ? | | x | | | | 2 |
| Est-ce que l'entreprise identifie les profils de "game changers" ? | x | | | | | 2 | | | | |