



**HAL**  
open science

# En quoi l'Open Innovation appliquée par la fonction Achats influe-t-elle sur les implications relationnelles client/fournisseur dans l'industrie automobile ?

Marion Bardin

## ► To cite this version:

Marion Bardin. En quoi l'Open Innovation appliquée par la fonction Achats influe-t-elle sur les implications relationnelles client/fournisseur dans l'industrie automobile?. Gestion et management. 2021. dumas-03542179

**HAL Id: dumas-03542179**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03542179v1>**

Submitted on 28 Jan 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



**En quoi l'Open Innovation appliquée par la fonction Achats influe-t-elle sur les implications relationnelles client/fournisseur dans l'industrie automobile ?**

**Présenté par : BARDIN Marion**

**Entreprise d'accueil : Raydiall Automotive**

**Date de l'alternance : du 01/09/20 au 31/08/21**

**Tuteur entreprise : ALBI Alexandre**

**Tuteur universitaire : RIMBAUT Daniel**

**Master 2 Alt.  
Master DESMA  
Spécialité Management Stratégique des Achats  
2020 - 2021**





Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

# RÉSUMÉ

Ce mémoire relate de l'application de l'Open Innovation par la fonction Achats et de son rôle stratégique dans cette démarche. Nous nous intéressons également aux différents aspects qu'une collaboration d'innovation implique d'un point de vue de la relation clients/fournisseurs. À partir d'une revue de littérature nous abordons le concept de l'Open Innovation, l'organisation pour favoriser une démarche d'Open Innovation, et enfin nous étudions la mise en pratique de l'Open Innovation par la fonction Achats ainsi que les facteurs d'influence sur la relation client/fournisseur. Puis à travers une étude terrain auprès d'acheteurs, nous dégagons les grandes tendances de la mise en pratique de la fonction Achats de l'Open Innovation et de ses implications sur la relation client/fournisseur dans l'industrie automobile. La combinaison de ces deux études nous permet d'émettre des préconisations à l'application de l'Open Innovation par la fonction Achats d'une start-up automobile ; l'entreprise Raydiall Automotive.

# SUMMARY

This thesis describes the application of Open Innovation by the Purchasing function and its strategic role in this process. We are also interested in the different aspects that an innovation collaboration involves from a customer/supplier relationship point of view. From a literature review, we discuss the concept of Open Innovation, the organization to promote an Open Innovation approach, and finally we study the implementation of Open Innovation by the Purchasing function as well as influencing factors on the customer/supplier relationship. Then through a field study with buyers, we identify the main trends in the implementation of the Purchasing function of Open Innovation and its implications for the customer/supplier relationship in the automotive industry. The combination of these two studies allows us to make recommendations for the application of Open Innovation by the Purchasing function of an automotive start-up; Raydiall Automotive Company.

**MOTS CLÉS :** Fonction Achats, Innovation, Innovation ouverte, Relation clients/fournisseurs, Collaboration, Co-Innovation

**KEYWORDS:** Purchasing, Innovation, Open Innovation, Customer/supplier relationship, Collaboration, Co-Innovation

# SOMMAIRE

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>6</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>6</b>
<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>10</b>
<b>PARTIE 1 : - PARTIE THEORIQUE .....</b>	<b>12</b>
<b>CHAPITRE 1 – L’INNOVATION .....</b>	<b>14</b>
I. Définition de l’Innovation .....	14
A. Innovation et destruction créatrice .....	14
B. La définition de l’OCDE .....	15
C. Une classification multiple de l’Innovation.....	16
D. Typologies de l’innovation selon Markides et Geroski .....	18
II. L’innovation comme source d’avantage compétitif .....	19
<b>CHAPITRE 2 – L’OPEN INNOVATION .....</b>	<b>21</b>
I. De l’Innovation fermée à l’Innovation ouverte.....	21
II. L’Open Innovation : Présentation du concept .....	23
<b>CHAPITRE 3 – QUELLE ORGANISATION POUR FAVORISER UNE DEMARCHE D’OPEN INNOVATION ?.....</b>	<b>27</b>
I. Modèle de l’Ambidextrie Organisationnelle : Exploration et Exploitation .....	27
II. Un acteur de l’ambidextrie organisationnelle : l’Acheteur Innovation.....	30
A. Une solution au dilemme Marchien .....	30
B. Rôle et implication de l’Acheteur Innovation .....	30
<b>CHAPITRE 4 : LA MISE EN PRATIQUE DE L’OPEN INNOVATION PAR LA FONCTION ACHATS .....</b>	<b>32</b>
I. Mise en œuvre des techniques d’Open Innovation par la fonction Achats .....	32
A. Quand impliquer le fournisseur ? .....	32
B. Identification des fournisseurs innovants.....	33
C. Dispositifs contractuels et implication des fournisseurs dans un projet d’innovation .....	34
II. Les facteurs d’influence sur la qualité de la coopération d’innovation .....	36
A. La légitimité externe de la fonction Achats .....	36
B. Le développement de la confiance.....	38
C. La motivation fournisseur : fournisseur cœur et client préféré .....	40
<b>PARTIE 2 - ÉTUDE TERRAIN .....</b>	<b>43</b>
<b>CHAPITRE 4 – ORGANISATION DE LA SUPPLY CHAIN AUTOMOBILE .....</b>	<b>44</b>
<b>CHAPITRE 5 – CADRE DE LA RECHERCHE ET METHODOLOGIE .....</b>	<b>47</b>
<b>CHAPITRE 6 – SYNTHÈSE DES RESULTATS TERRAIN .....</b>	<b>48</b>
I. L’Open Innovation appliquée par les Achats dans l’Automobile .....	48
A. Rôle de la fonction Achats dans l’Open Innovation .....	48
B. Missions de l’acheteur innovation.....	49
C. Cibler les fournisseurs d’innovation .....	52
D. Techniques d’Open Innovation.....	53
E. Autres sources d’innovation.....	55
II. Implications relationnelles client/fournisseur dans l’automobile .....	56
A. Prérequis relationnels client/fournisseur .....	56
B. Résultats et apports d’une collaboration d’innovation à succès .....	57
C. Les freins à l’Open Innovation .....	59
D. Best practices .....	61
<b>PARTIE 3 - PRECONISATIONS A L’ENTREPRISE RAYDIALL .....</b>	<b>64</b>
<b>CHAPITRE 7 – ETAT DES LIEUX DE L’INNOVATION CHEZ RAYDIALL.....</b>	<b>65</b>
Organisation générale de l’Innovation (R&D) .....	65

<b>CHAPITRE 8 - MATURETE DE LA FONCTION ACHATS DE RAYDIALL .....</b>	<b>67</b>
<b>CHAPITRE 9 - PRECONISATIONS .....</b>	<b>70</b>
I. Préconisations court terme.....	70
A. Orienter la sélection des fournisseurs vers plus de critères d'innovation.....	70
B. Identifier et surveiller les fournisseurs des compétiteurs .....	71
C. Management des fournisseurs : ouvrir une classification fournisseurs supplémentaire .....	72
D. Accentuer la communication en mode Push/Pull avec les fournisseurs .....	73
II. Préconisations moyen/long terme.....	74
A. Augmenter le champ d'actions des Achats vers les phases amont de développement technologique .	74
B. Capter l'Innovation avec un processus.....	76
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>82</b>
<b>SITOGRAFIE .....</b>	<b>85</b>
<b>TABLES DES FIGURES .....</b>	<b>86</b>
<b>TABLES DES ANNEXES.....</b>	<b>87</b>
<b>ANNEXE 1 : TYPE ET DEGRE DE NOUVEAUTE ET DEFINITION DE L'INNOVATION – OCDE.....</b>	<b>88</b>
<b>ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN .....</b>	<b>89</b>
<b>TABLES DES MATIERES.....</b>	<b>91</b>

## AVANT-PROPOS

Ce mémoire est réalisé dans le cadre du Master 2 DESMA de l'IAE de Grenoble, en formation alternée. L'alternance est réalisée dans l'entreprise Raydiall Automotive située à Voiron (38500), qui compte entre 60 et 70 salariés. Le siège social de Raydiall se situe en France à Voiron, mais l'entreprise est implantée à l'international en Chine, aux Etats-Unis et en Inde.



Raydiall est une Joint-Venture entre Radiall, leader mondial de solutions d'interconnexions, et ARaymond, leader mondial de l'industrie de la fixation automobile. C'est en 2012 que ces deux leaders mondiaux combinent leurs expertises et savoir-faire pour créer la start-up Raydiall : l'expertise technologique et industrielle de Radiall sur le secteur des composants de connecteurs, et la connaissance de l'industrie automobile d'ARaymond.

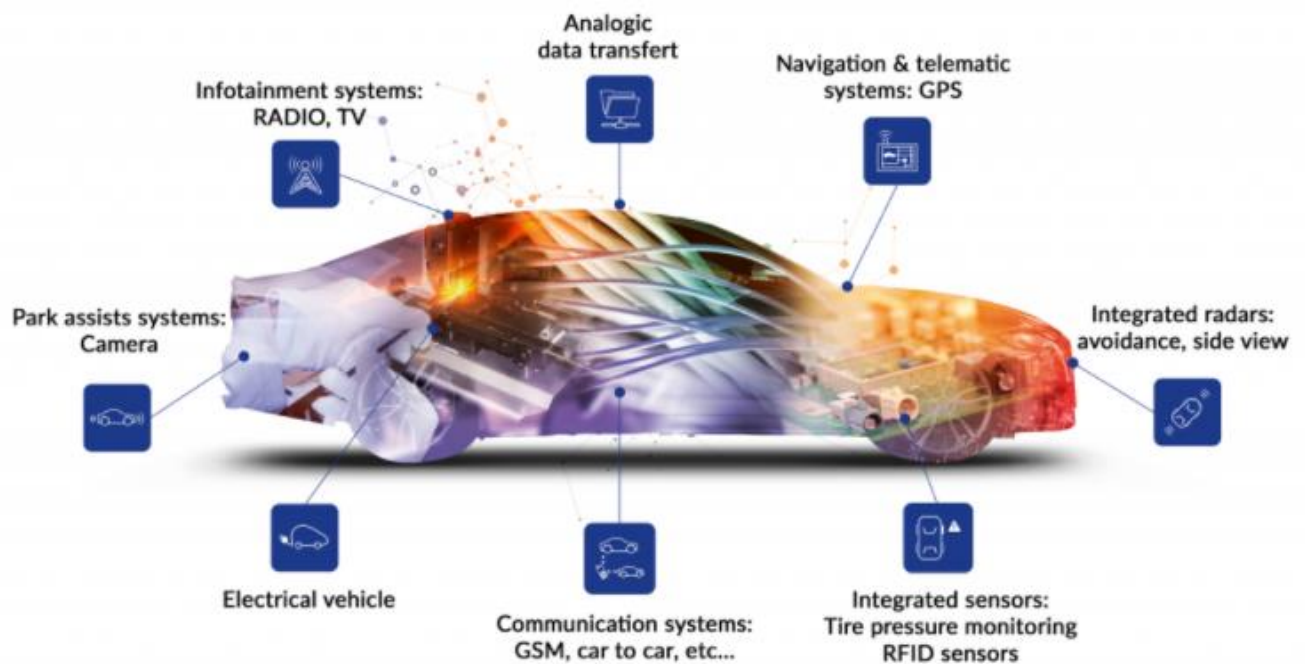


La proposition de valeur de Raydiall se situe sur le secteur de l'automobile en proposant des composants technologiques clés pour les véhicules thermiques et électriques. Raydiall design, développe et produit des systèmes d'interconnexion pour l'automobile et les véhicules autonomes de demain.





Raydiall propose à l'industrie automobile des connecteurs FAKRA (FachKReis Automobil), HSD (High speed data/données à grande vitesse) et PCB (printed circuit board/circuit imprimé). La valeur ajoutée de Raydiall réside également dans sa proposition de solutions d'assemblage pour le sertissage du connecteur avec le câble, qui permet de réduire considérablement les coûts de production pour un faible investissement. Le "One step Crimping" est une technologie brevetée par Raydiall qui permet de sertir le câble et le connecteur en une seule étape au lieu de trois. Raydiall développe également des connecteurs haute puissance pour les véhicules électriques. Les usages des connecteurs Raydiall sont divers comme illustrés ci-dessous :



## INTRODUCTION

De tous temps, le contexte concurrentiel mondial n'a jamais été aussi intense. L'évolution des marchés mondiaux et l'évolution des technologies sont sans précédent. Un tel contexte est un véritable accélérateur dans l'évolution et le renouvellement des produits ou services. Face à cet enjeu, la pérennité et le succès d'une entreprise passe par sa capacité à innover, et surtout par sa capacité à adresser cette innovation à un marché.

*« L'innovation distingue les leaders des suiveurs. » Steve Jobs (1955 – 2011) - PDG Apple*

Dans l'industrie automobile, les besoins des clients finaux évoluent au fil du temps et les constructeurs automobiles doivent sans cesse redoubler d'ingéniosité pour y répondre au mieux. De plus, il s'agit de répondre de manière différenciée selon les marchés internationaux sur lesquels les constructeurs se positionnent. À cela s'ajoute un cadre réglementaire de plus en plus contraignant, notamment d'un point de vue de la sécurité et de l'impact écologique des véhicules. Dans une industrie où les taux de marge sont extrêmement réduits, il est encore plus nécessaire de miser sur l'innovation pour posséder un avantage concurrentiel durable.

Pour répondre à cette injonction d'innover, l'importance des relations inter-organisationnelles n'est plus à prouver : l'écosystème fournisseur constitue une véritable ressource potentielle d'innovation. Pour exploiter cela, le concept d'Open Innovation ou Innovation ouverte s'est développé : cela est au cœur de plusieurs stratégies d'entreprises. À partir de ce constat, il est indéniable que la fonction Achats joue un rôle stratégique dans l'Open Innovation grâce à sa position par rapport à l'amont de la chaîne de valeur, et sa capacité à mobiliser de manière performante les ressources externes pour répondre aux besoins de l'interne. C'est pourquoi nous nous intéressons dans ce mémoire à la problématique suivante :

**En quoi l'Open Innovation appliquée par la fonction Achats influe-t-elle sur les implications relationnelles client/fournisseur dans l'industrie automobile ?**

Pour cela nous combinons une recherche théorique puis une recherche terrain afin d'émettre des préconisations à l'entreprise Raydiall.

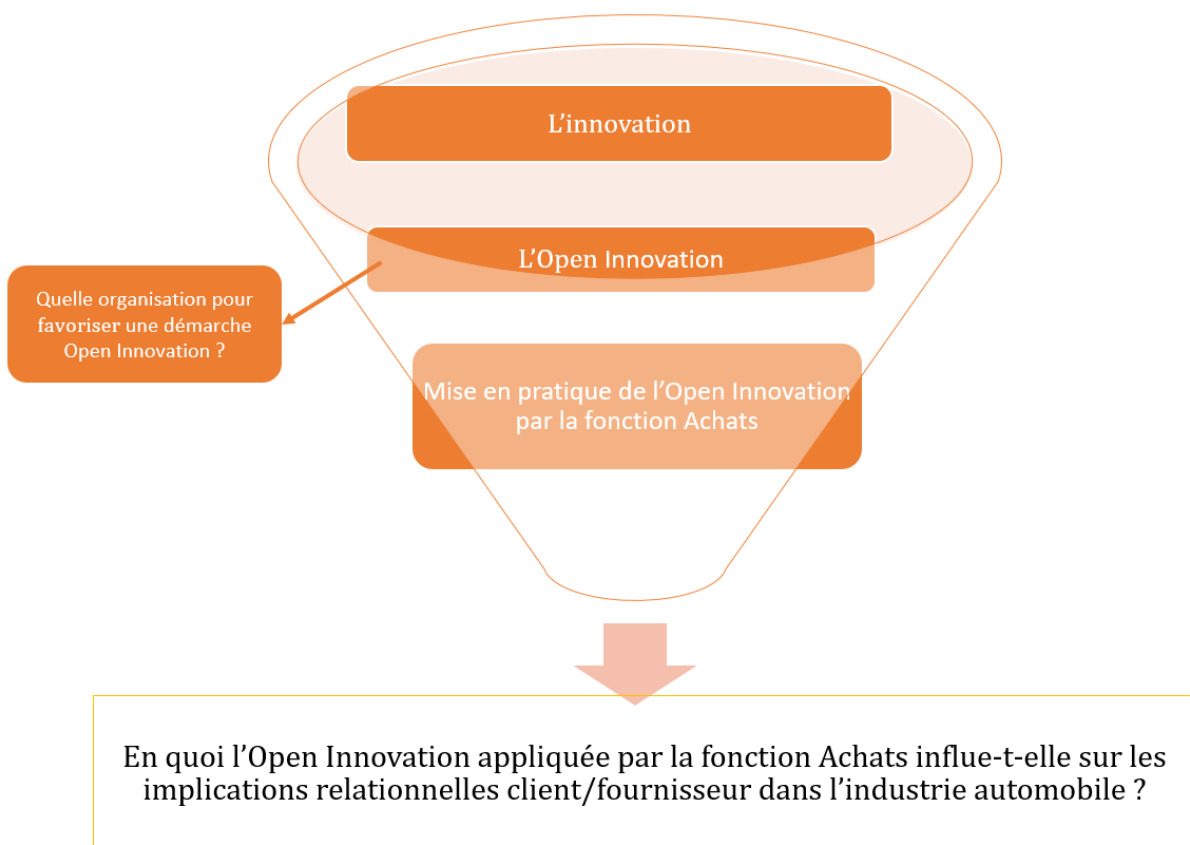
Dans la première partie théorique nous consacrons un premier chapitre à la définition de l'innovation et de ses différentes classifications et typologies, et nous rappelons que l'Innovation est une source d'avantage compétitif. Le concept de l'Open Innovation est présenté dans un second chapitre. Nous nous intéressons ensuite à l'organisation à mettre en œuvre pour favoriser une démarche d'Open Innovation, notamment au sein de la fonction Achats. Enfin, nous étudions la mise en pratique de l'Open Innovation par la fonction Achats et les facteurs d'influence relationnels sur la réussite de la coopération d'innovation.

La seconde partie de ce mémoire est consacrée à l'étude terrain dans laquelle nous rappelons l'organisation de la chaîne de valeur automobile. Puis nous synthétisons les tendances de la mise en pratique de l'Open Innovation par la fonction Achats dans l'industrie automobile et les différentes implications relationnelles client/fournisseur dans cette démarche.

Dans la troisième et dernière partie nous proposons des préconisations à horizon court et moyen/long terme à l'entreprise Raydiall en vue d'accentuer le rôle stratégique de la fonction Achats dans l'Open Innovation.

**PARTIE 1 :**  
-  
**PARTIE THEORIQUE**

Dans cette première partie, il s'agit d'étudier la littérature concernant notre sujet. Nous présentons par ordre, la définition de l'innovation ainsi que ces différentes typologies et classifications, l'innovation comme source d'avantage concurrentiel, l'innovation fermée puis l'innovation ouverte, l'organisation pour favoriser une démarche Open Innovation en présentant le modèle de l'ambidextrie organisationnelle et le rôle de l'acheteur innovation comme acteur de ce modèle, la mise en pratique d'une démarche Open Innovation par la fonction Achats avec l'étude de sa mise en œuvre et des facteurs d'influence. Le déroulé de cette première partie s'illustre ainsi en entonnoir.



L'étude de la littérature nous permettra de comprendre les enjeux et les bases de réflexion que peut représenter une démarche d'Open Innovation et le rôle stratégique de la fonction Achats dans cette dernière.

## CHAPITRE 1 – L’INNOVATION

L’étymologie latine du terme innovation correspond à *innovare* signifiant “in” pour “dans” et “novare” peut se traduire par “renouveler, rendre nouveau, transformer, changer, restaurer”.

Dans cette première partie nous traiterons successivement de la définition de l’innovation et de ses différentes typologies, puis de l’innovation comme étant source d’avantage concurrentiel pour les entreprises.

### I. DEFINITION DE L’INNOVATION

Dans cette première partie il s’agit dans un premier temps d’établir les fondations et le cadre de notre sujet en définissant l’innovation et en identifiant ses variantes. Ici nous retiendrons une définition de l’innovation puis distinguerons les différentes typologies d’innovation.

L’innovation est souvent définie, et notamment de par son étymologie latine, comme quelque chose de nouveau et d’inconnu, une invention, mais aussi comme une amélioration. Aussi, certains auteurs comme Le Masson et al. (2006) ajoutent à cette première définition que l’innovation couvre également les différents processus qui sont à l’origine de l’innovation. Simon-Lee (2011) définit l’innovation comme suit : “Si on s’intéresse à l’innovation comme un processus, on analysera plutôt l’ensemble des actions qui ont permis la mise en œuvre de la nouveauté dans l’organisation”. L’innovation serait donc caractérisée par son résultat mais aussi par l’ensemble des actions d’un processus pour arriver au résultat.

#### A. *Innovation et destruction créatrice*

**L’approche schumpétérienne : l’innovation comme *destruction créatrice* - Schumpeter, J. (1942). *Creative destruction. Capitalism, socialism and democracy*.**

Joseph Schumpeter, économiste et professeur de sciences politiques autrichien, propose parmi ses travaux sur l’innovation, et notamment dans son ouvrage “Capitalism, socialism democracy” de 1942, la notion de “destruction créatrice”.

Schumpeter explique cette notion de destruction créatrice en caractérisant la croissance par un “ouragan perpétuel” cyclique dans lequel on retrouve un processus de création, de destruction et de restructuration des activités économiques. “Le nouveau ne sort pas de l’ancien, mais à côté de l’ancien, lui fait concurrence jusqu’à le nuire. Ce processus de destruction créatrice est à l’origine des fluctuations

*économiques sous forme de cycles*” (Schumpeter). Ces bouleversements de structures économiques peuvent s’expliquer par les différents types d’innovation à l’origine de destructions créatrices distingués par Schumpeter :

- La fabrication de biens nouveaux
- De nouvelles méthodes de production
- L’ouverture de nouveaux débouchés
- L’utilisation de nouvelles matières premières
- Une nouvelle organisation du travail

Schumpeter souligne bien la corrélation entre l’innovation créatrice de nouvelles activités économiques porteuses de croissance et la disparition de façon quasi simultanée d’autres secteurs d’activités économiques, avec notamment un effet néfaste sur les emplois. Certains deviennent obsolètes avec l’arrivée de nouvelles technologies. Cela s’illustre bien par l’exemple de la caisse traditionnelle qui fonctionne grâce à un opérateur de caisse, et l’arrivée des caisses automatiques qui ne nécessitent plus ou très peu d’interventions humaines.

Schumpeter caractérise les effets de la destruction créatrice de la façon suivante : les organisations à l’origine de cette innovation leur confèrent un leadership, voire même un monopole temporaire sur le marché. À l’inverse, les organisations peu ou pas innovantes se voient perdre leurs avantages concurrentiels et à terme sont menacées de disparition. Ce modèle de destruction créatrice vient complètement bouleverser les acquis concurrentiels et met en valeur la nécessité d’innover pour connaître une croissance à long terme.

### ***B. La définition de l’OCDE***

L’Organisation de Coopération et de Co-développement économiques (OCDE) propose la définition suivante : « Une innovation est la mise en œuvre d’un produit (bien ou service) ou d’un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d’une nouvelle méthode de commercialisation ou d’une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l’entreprise, l’organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. »

Le manuel d’Oslo édité par l’OCDE présente les principes directeurs proposés pour le recueil et l’interprétation des données sur l’innovation. Sous sa dernière version, celle de 2005, l’OCDE

définit les innovations technologiques de produit et de procédé dit « TPP ».

*Les innovations technologiques de produit et de procédé (TPP) couvrent les produits et procédés technologiquement nouveaux ainsi que les améliorations technologiques importantes de produits et de procédés qui ont été accomplies. Une innovation TPP a été accomplie dès lors qu'elle a été introduite sur le marché (innovation de produit) ou utilisée dans un procédé de production (innovation de procédé). Les innovations TPP font intervenir toutes sortes d'activités scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières et commerciales. La firme innovante TPP est une firme qui a accompli des produits ou des procédés technologiquement nouveaux ou sensiblement améliorés au cours de la période considérée.*

L'OCDE précise que le niveau minimal d'entrée pour considérer la nouveauté ou l'amélioration comme une innovation, est que cette dernière soit une nouveauté pour l'entreprise et que celle-ci ne doit pas être nécessairement nouvelle à l'échelle mondiale. Une innovation accomplie pour la toute première fois sera considérée comme une innovation mondiale.

L'OCDE définit un degré de nouveauté pour une nouveauté et une amélioration (voir Annexe 1) :

- « Maximale » correspond à une nouveauté ou amélioration à l'échelle mondiale
- « Intermédiaire » correspond à une zone géographique comme le pays ou la région
- « Minimale » correspond à une nouveauté ou amélioration pour la firme.

### **C. Une classification multiple de l'Innovation**

L'OCDE distingue dans la troisième version du Manuel d'Oslo quatre catégories d'innovation : l'innovation de produit ou service, l'innovation de procédé, l'innovation organisationnelle et l'innovation de commercialisation.

**L'innovation de produit ou de service** correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré, c'est-à-dire, qui présente de la nouveauté par rapport à l'offre déjà existante sur le marché. L'OCDE complète cette définition dans le manuel d'OSLO par le fait qu'une utilisation nouvelle de ce produit constitue une innovation : *“Une innovation de produit correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré que cela soit sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné”.*



Dans leur ouvrage "Management de l'Innovation" (2012), Le Loarne et Blanco définissent **l'innovation de procédé** ainsi : "L'innovation de procédé renvoie, quant à elle, à la création d'un nouveau processus pour parvenir à un résultat, un produit, existant.". Il s'agit donc de toutes les nouvelles méthodes de production et de conception. L'OCDE ajoute à cette définition, dans le manuel d'Oslo, "la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel".

Dans ce même ouvrage, Le Loarne et Blanco apportent une dimension et une distinction supplémentaire entre ces deux natures d'innovation en fonction du destinataire de l'innovation ou de l'impact de celles-ci. De cette distinction résultent quatre catégories d'innovation en fonction de leur perceptibilité par le marché et l'impact de l'innovation pour l'entreprise :

- L'innovation de procédé avec peu ou pas de modification du produit/service ainsi que l'innovation de procédé répondent au même objectif : celui de la réduction des coûts
- L'innovation de produit/service sans innovation de procédé répond à l'objectif de différenciation court terme
- L'innovation de produit/service avec innovation de procédé répond à l'objectif de différenciation long terme



Figure 1 : Typologie de l'innovation, destinataire de l'innovation et différenciation recherchée (Le Loarne, Blanco, 2012)

**L'innovation organisationnelle** ou aussi innovation managériale est définie par l'OCDE comme suit : "la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme". Ici, il s'agit donc de toutes les méthodes de

management, de gestion des compétences et des connaissances, des méthodes de collaboration pour répondre à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation.

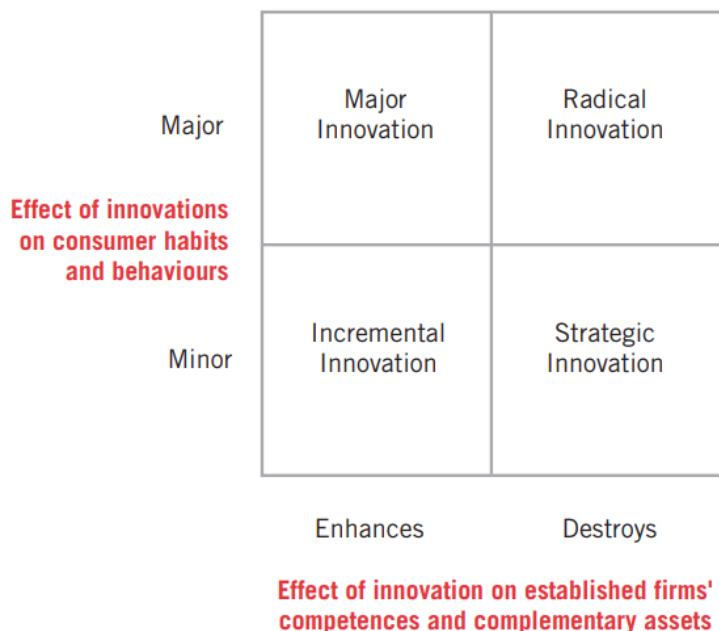
Enfin, **l'innovation de commercialisation** est définie par l'OCDE comme "La mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit."

#### **D. Typologies de l'innovation selon Markides et Geroski**

Bien que plusieurs typologies d'innovation aient été développées dans la littérature, nous nous intéressons à celle développée par Markides et Geroski. Selon ces derniers, il y a différents types d'innovations avec différents avantages compétitifs. Le chemin pour générer une innovation de produit est complètement différent de celui pour générer une innovation de procédé. Markides et Geroski classent quatre types d'innovation selon deux variables :

- L'effet de l'innovation sur les habitudes et comportement du consommateur
- L'effet de l'innovation sur les compétences et sur les atouts des entreprises établies du marché

Les quatre typologies d'innovation sont l'innovation radicale, l'innovation majeure, l'innovation incrémentale et l'innovation stratégique.



**Figure 2 : Les typologies de l'innovation selon Markides et Geroski (2204)**

Dans leur article, *Racing to be second (2004)*, les auteurs se concentrent sur la définition de **l'innovation radicale**, celle qui a l'impact le plus important parmi tous les types d'innovations. Selon eux, l'Innovation radicale est caractérisée par deux éléments :

- Elle génère une proposition de valeur majeure qui vient perturber les comportements et les habitudes du consommateur, ainsi que celles des producteurs.
- Les marchés créés par ce type d'innovation sapent et affaiblissent les compétences sur lesquelles les compétiteurs du marché ont construit leur succès.

Ce type d'innovation n'est généralement pas portée par la demande et les besoins des consommateurs mais c'est bien l'offre qui en est à l'origine.

**L'innovation stratégique** tout comme l'innovation radicale vient remettre en cause et affaiblir les compétences et ressources des entreprises du marché, mais pour autant l'impact sur les habitudes et comportements du consommateur sont faibles.

**L'innovation incrémentale** est la résultante de la combinaison de produits ou procédés existants pour en développer de nouveau : cela aura un effet mineur sur les habitudes et comportements du consommateur ainsi qu'un faible effet sur les avantages compétitifs des acteurs établis du marché.

**L'innovation majeure** a un impact fort sur les habitudes et comportements du consommateur mais ne vient pas remettre en cause les compétences et les avantages des compétiteurs du marché.

## II. L'INNOVATION COMME SOURCE D'AVANTAGE COMPETITIF

Un avantage compétitif (ou concurrentiel) désigne la "compétence décisive et durable qui, par son adaptation au marché, améliore la position concurrentielle de l'entreprise et conduit à une rentabilité supérieure à celle de ses concurrents"<sup>1</sup>. Il existe différents moyens pour qu'une entreprise développe un avantage compétitif sur son marché. Dans la littérature, la relation entre avantage compétitif et innovation ne fait plus aucun doute. C'est en effet un vecteur majeur de la performance des entreprises. L'innovation constitue un moyen d'améliorer la rentabilité globale de l'entreprise par l'augmentation de son chiffre d'affaires.

---

<sup>1</sup> Lendrevie, J., & Lévy, J. (2014). Mercator 11<sup>e</sup> édition : Tout le marketing à l'ère numérique (Vol.1). Dunod.

Selon Le Loarne et Blanco (2012) la finalité de l'innovation est de permettre à l'entreprise de maintenir sa compétitivité en s'intéressant aux deux grandes orientations de l'innovation :

- La différenciation par les coûts, c'est-à-dire, la réduction des coûts pour maintenir la compétitivité de l'entreprise et augmenter ses profits (Profits = Chiffre d'affaires - coûts). La différenciation par les coûts consiste à proposer une offre similaire à celle de ses concurrents mais à un coût plus faible. Considérant les lois du marché de l'offre et la demande, plus le prix de l'offre est bas, plus l'entreprise va réussir à augmenter ses parts de marché par rapport à ses concurrents. Le rôle de l'innovation peut jouer un rôle prépondérant dans cette réduction des coûts : par exemple, l'automatisation de l'assemblage d'un produit, ce qui correspond à une innovation de procédé pour l'entreprise, permettra de réduire ses coûts de production et d'améliorer sa marge d'exploitation.
- La différenciation par l'offre ou par la création de valeur. Il s'agit ici de la capacité de l'entreprise à proposer une différenciation et une valeur supplémentaire tout au long du cycle de vie d'un produit ou d'un service, par rapport à ses concurrents. Nous comprenons donc le lien étroit avec l'apport d'une innovation et ce type de différenciation.

Dans la littérature, l'innovation constitue un élément déterminant dans la réputation de l'entreprise auprès de ses clients. Cette dernière détermine les intentions comportementales du client qui participent à entretenir et maintenir la fidélité mais aussi à construire la confiance (Nguyen, Lakhal 2004). Cela participe à l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise et donc à l'amélioration de sa rentabilité.

-----

Après avoir défini l'innovation ainsi que ces différentes typologies et classifications, nous avons rappelé l'importance pour une entreprise de placer au cœur de sa stratégie l'innovation pour bénéficier d'une différenciation par rapport à ses concurrents, et avec cela, une amélioration de sa rentabilité. Il s'agit dans la partie suivante d'étudier un des aspects d'une démarche d'innovation : l'Open Innovation ou innovation ouverte.

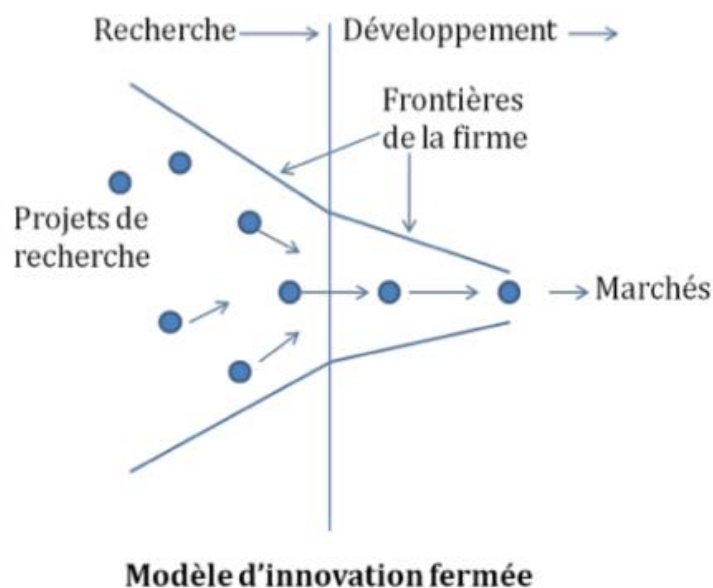
## CHAPITRE 2 – L’OPEN INNOVATION

Nous observons un engouement pour les pratiques d’innovation ouverte qui vient confirmer la tendance des entreprises à ne plus cantonner leurs activités de recherches d’innovation à travers leur services R&D mais bien à travers l’ouverture à sa chaîne de valeur externe. Pour présenter le modèle de l’innovation ouverte nous opposerons dans un premier temps l’innovation fermée à l’innovation ouverte afin de bien cerner les frontières du concept. Puis, nous nous livrerons à l’étude plus précise du concept.

### I. DE L’INNOVATION FERMÉE A L’INNOVATION OUVERTE

Dans son ouvrage *“Open Innovation: the new Imperative for creating and profiting from technology”* (2003), Henry Chesbrough développe le concept de l’Open Innovation. La conception de ce nouveau paradigme se base sur la critique et l’opposition au modèle d’innovation traditionnel qualifié comme dépassé et mal adapté aux tendances économiques actuelles : l’innovation fermée.

Pendant longtemps et toujours encore, le processus d’innovation de nombreuses organisations était basé sur cette tendance. Celle-ci se caractérise par le fait que les organisations cherchent à attirer les meilleurs profils pour développer et rechercher en interne l’innovation qui va pouvoir leur profiter. Il est primordial que l’innovation ne sorte pas de l’entreprise afin de ne pas en faire profiter ses concurrents. L’entreprise qui réussit à apporter l’innovation sur le marché en premier est celle qui le gagne et profite de sa dominance. Il est donc primordial pour les organisations basées sur ce modèle d’innovation de contrôler la propriété intellectuelle de ses projets de recherche, notamment à travers l’obtention de brevets. H. Chesbrough représente l’innovation fermée comme un processus pouvant se matérialiser sous la forme d’un entonnoir couché comme représenté ci-dessous.



**Figure 3 : Modèle d'innovation fermée**

Dans ce modèle, les projets de recherche représentés par des points vont de la gauche (stade de la recherche) à la droite du tunnel (le marché). La forme d'entonnoir symbolise le fait que, dans le processus d'innovation fermée, beaucoup de projets de recherche commencent mais n'aboutissent jamais : un nombre très réduit de ceux-ci aboutissent jusqu'à un marché. Les projets n'ayant pas aboutis tombent la plupart du temps dans l'oubli. Henry Chesbrough désigne ce processus d'innovation comme un processus fermé pour deux raisons. La première est qu'il n'y a qu'une seule entrée : la science et les technologies de l'entreprise sont les seuls éléments utilisés pour démarrer le processus d'innovation. La seconde est qu'il n'y a également qu'une seule issue aux différents projets de recherche, c'est-à-dire, implémenter l'innovation sur le marché à travers le business model et les canaux de distribution de l'organisation uniquement.

Henry Chesbrough utilise l'exemple de "Bell Laboratories" comme étant un cas pour lequel le modèle d'innovation fermée a bien fonctionné : en 1948, deux de ses chercheurs Britain Bardeen et Shockley ont inventé le transistor, qui sera à la base de toute l'industrie électronique. Cette innovation aura mis 10 ans avant de voir le premier produit équipé d'un transistor sortir sur le marché. Chesbrough précise que l'invention ne signifie pas forcément que l'on sera le premier à innover avec cette dernière. Il y a bien une différence entre les deux termes selon l'auteur : l'innovation implique la commercialisation d'un produit sur un marché et ses clients. De cet exemple et de la distinction entre invention et innovation, il faut donc retenir qu'être à l'origine d'une invention ne suffit pas, il faut transformer cette invention en innovation à travers un lancement sur le marché. C'est ce qu'a réussi à

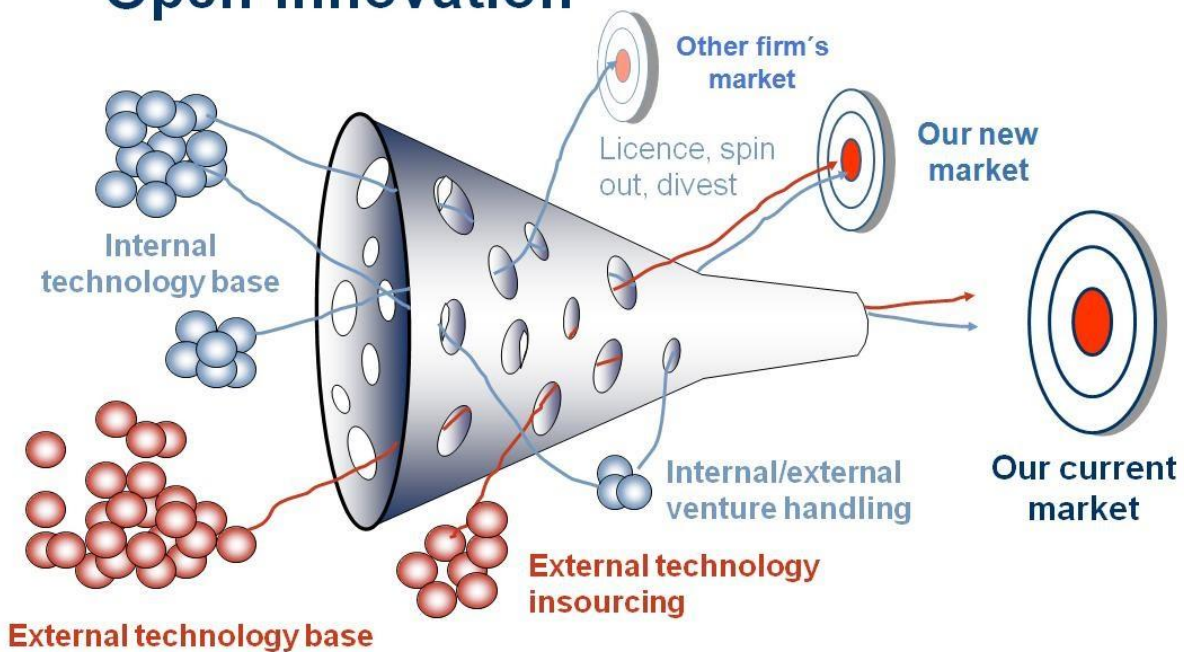
faire Sony : la start-up Japonaise post seconde guerre mondiale n'avait pas les moyens de recherche de Bell Laboratories mais elle a réussi à innover grâce aux inventions de quelqu'un d'autre à savoir le transistor. Cela vient souligner le fait que "être à l'origine d'une invention n'est ni nécessaire, ni suffisant pour l'innovation" (H. Chesbrough). Le modèle d'innovation fermée considère pourtant qu'invention et innovation sont connectées. C'est sur cette critique de l'innovation fermée que Henry Chesbrough construit son concept d'innovation ouverte ou "Open innovation".

## II. L'OPEN INNOVATION : PRESENTATION DU CONCEPT

L'open innovation correspond à l'idée générale que les organisations devraient faire meilleur usage des technologies et idées de l'externe dans leurs activités de recherche et développement. D'autre part, toutes les idées internes à l'organisation devraient pouvoir circuler en dehors de celle-ci pour être utilisées par d'autres. *"Open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation respectively"* (Chesbrough, Vanhaverbeke, West, 2006). Attention, cette définition de l'Open Innovation n'est pas à confondre avec l'Open Collaborative Innovation dont la définition est la suivante: *"An innovation is "open" in our terminology when all information related to the innovation is a public good - non rivalrous and non-excludable"* (Baldwin & Von Hippel, 2011).

Chesbrough caractérise le processus d'Open innovation sous la même forme que le modèle d'innovation fermée avec le même entonnoir. Cette fois-ci, l'entonnoir n'est pas fermé mais percé de plusieurs ouvertures. Il existe alors beaucoup de chemins différents pour les idées et technologies développées jusqu'au marché. Ces différents chemins sont catégorisés de deux façons selon l'auteur : **"l'Outside-in"** et **"l'Inside-out"**.

# Open innovation



Stolen with pride from Prof Henry Chesbrough UC Berkeley, *Open Innovation: Renewing Growth from Industrial R&D*, 10th Annual Innovation Convergence, Minneapolis Sept 27, 2004

© 2002 Henry Chesbrough EIRMA SIG III, 2005-10-20



Figure 4 : modèle d'Open Innovation - Henry Chesbrough

L'outside-in constitue le flux externe qui entre dans le processus d'innovation de l'entreprise, celui-ci étant ouvert à des contributions externes. Au contraire, l'Inside-out constitue le flux d'idées et de technologies que l'organisation n'utilise pas et qui sont autorisées à la quitter pour être valorisées par d'autres à travers des licences, des joint-ventures, des produits dérivés, ou tout simplement pour faire un don à la communauté intellectuelle. À travers ce modèle ouvert, les différents chemins de destinations donnent la possibilité aux différentes idées et technologies de trouver un marché même si celui-ci n'est pas celui de l'entreprise. Alors que dans le modèle fermé beaucoup de ces dernières n'étaient pas utilisées et ne profitaient à personne. Chesbrough dit: " In the closed model the lab was your world, in the open model the world becomes your lab".

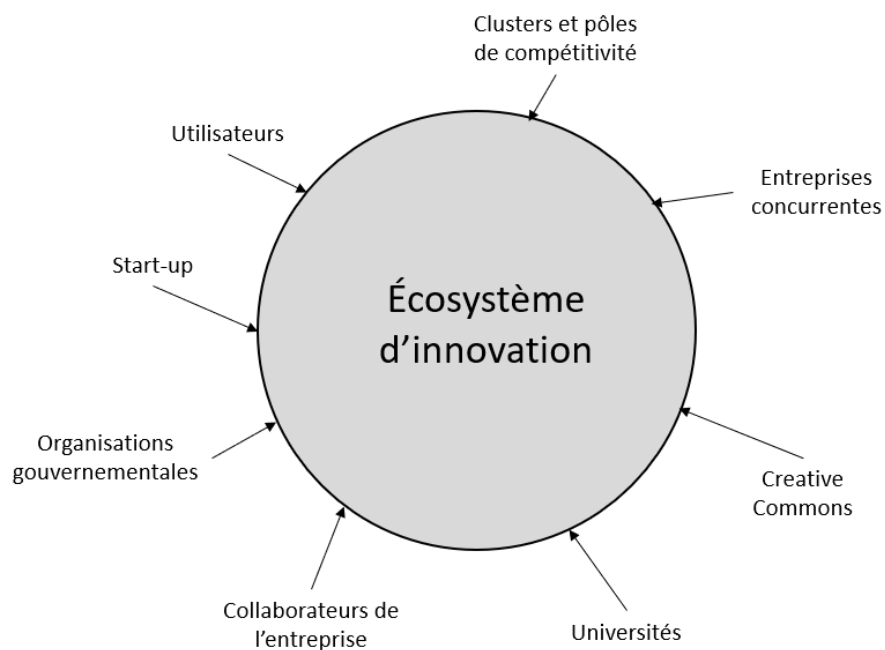
Dans le modèle d'Open innovation la propriété intellectuelle est pensée différemment que dans le modèle d'innovation fermée. Ici, elle est pensée plutôt comme étant un élément offensif plutôt qu'un moyen de défense. L'inclusion est favorisée plutôt que l'exclusion. En effet, le partage des innovations permet de générer des bénéfices pour l'entreprise à l'origine de l'innovation notamment à travers un accès rémunéré pour les autres organisations (les licences par exemple). Dans une même logique, une entreprise peut acheter l'accès à la propriété intellectuelle d'une autre et en faire profiter



son business, notamment en réduisant ses coûts de R&D. Une entreprise peut donc profiter à la fois des bénéfices de l'Inside-out et de l'Outside-in. Les bénéfices au partage de l'innovation sont bien la raison pour laquelle la propriété intellectuelle n'est pas problématique dans le modèle d'Open innovation. Chesbrough précise que dans l'Open innovation, il ne s'agit pas d'externaliser sa R&D interne mais bien de le décloisonner et de consolider sa valeur grâce aux idées et technologies disponibles sur le marché de l'Open innovation

Pour une organisation, avoir une démarche d'Open innovation ne résulte pas d'une simple bonne volonté à faire profiter la communauté de ses innovations, mais résulte bien des opportunités qu'offre ce modèle d'innovation. Chesbrough illustre cela avec l'exemple d'IBM. La firme américaine, pourtant recordman du nombre de brevets déposés aux États-Unis dans les années 90, s'est tournée de plus en plus vers un modèle d'Open innovation car elle y a identifié des opportunités de développer son business. Sur le marché des semi-conducteurs, IBM a lancé le "n-1 licensing" : à partir du moment où IBM développe une nouvelle technologie de puces électroniques, la firme distribue une licence sur l'ancienne génération, y compris à ses concurrents. Cela offre la possibilité à IBM de garder son avantage concurrentiel sur le marché des semi-conducteurs car ils possèdent la technologie la plus avancée tout en bénéficiant des revenus des licences distribuées aux autres entreprises.

Dans le modèle de l'Open Innovation, les générateurs d'idées et de technologies ne sont pas uniquement les ingénieurs et la R&D des différentes organisations de l'écosystème. Lors d'une conférence Open Innovation en 2014 à Dublin, Chesbrough parle notamment d'Open Innovation 2.0. Ici les participants à l'écosystème de l'innovation vont bien au-delà de la R&D et de ses ingénieurs, comme illustré ci-dessous.



**Figure 5 : Les participants à l'Open Innovation 2.0 (Elaboration personnelle)**

Pour conclure sur cette partie, nous rappelons que l'Open Innovation répond à deux grands objectifs :

- Renforcer le business existant de l'organisation
- Trouver et développer de nouveaux business pour l'organisation, à travers le marché et le business model sur lequel l'entreprise est déjà lancée, ou bien à travers le marché ou business model d'autres entreprises

## CHAPITRE 3 – QUELLE ORGANISATION POUR FAVORISER UNE DEMARCHE D'OPEN INNOVATION ?

**« L'innovation, ce n'est pas un flash de génie. C'est un travail difficile, qui devrait être organisé comme une activité régulière de chaque unité de l'entreprise, et ce à chaque niveau du management. » Peter Drucker**

Entreprendre une démarche d'innovation ne se décrète pas, cela se pense et s'organise. Il est donc primordial de réfléchir et de s'intéresser à l'organisation pour comprendre les clés de succès d'une démarche d'Open innovation. Nous étudierons le modèle de l'ambidextrie organisationnelle. Puis nous verrons comment l'acheteur innovation participe à rendre l'entreprise plus ambidextre et quel est son rôle.

### I. MODELE DE L'AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE : EXPLORATION ET EXPLOITATION

La nécessité pour une entreprise de générer de l'innovation n'est plus à prouver. Mais une organisation reste à trouver quant à la conciliation des activités opérationnelles de l'entreprise et des activités participant à la génération d'innovation. Dans son article "De l'innovation certes... Mais quelle organisation ?" (2016), N. Tréhan souligne bien cette contradiction entre la conciliation de l'économie à court terme et les projets d'avenir à long terme. L'entreprise et les services Achats doivent gérer les situations quotidiennes et immédiates tout en étant capable de délivrer de la performance économique, et aussi, en étant capable de générer des innovations de rupture : "Si une organisation est focalisée sur l'optimisation économique à court terme, elle encourt le risque de devenir obsolète à long terme" (N. Tréhan, 2014). Le modèle d'ambidextrie organisationnelle, initialement développé par March (1991), Raisch et Birkinshaw (2008) répond à cette problématique organisationnelle.

Dans leur article "Organizational Ambidexterity : Antecedents, Outcomes, and Moderators" (2008) Raisch et Birkinshaw définissent l'ambidextrie organisationnelle comme la capacité d'une organisation à avoir un management efficient et aligné dans la gestion des demandes actuelles de son activité, tout en étant adapté pour répondre aux changements de l'environnement. Et notamment dans un environnement volatil, incertain, complexe et ambiguë (N. Tréhan 2017).

Le modèle de l'ambidextrie organisationnelle s'est construit sur plusieurs revues de littérature qui s'accordent toutes sur le fait que l'ambidextrie organisationnelle est un prérequis pour la survie et

le succès d'une organisation. Ces différentes recherches se sont notamment concentrées sur l'analyse de la relation entre ambidextrie organisationnelle et performance de l'organisation. Ce modèle s'applique notamment dans des contextes d'apprentissage organisationnel, d'adaptation et de design organisationnel, de management stratégique et d'innovation technologique. Nous nous intéressons à l'étude de l'ambidextrie organisationnelle dans le contexte de l'innovation technologique : modèle favorisant la mise en œuvre simultanée de l'innovation incrémentale (adaptations et améliorations mineures sur des produits ou concepts existants) et radicale (changements fondamentaux entraînant la création de produits ou concepts complètement nouveaux).

March (1991), bien que n'étant pas le premier à utiliser le terme d'ambidextrie organisationnelle a été le catalyseur de ce concept. Il indique que l'exploration et l'exploitation sont deux activités différentes pour lesquelles les entreprises doivent diviser leurs ressources et leur attention. Selon March, l'exploitation et l'exploration requièrent une organisation structurelle, des contextes et des stratégies fondamentalement différentes. L'auteur explique qu'un équilibre entre les deux variables est nécessaire. Une priorisation sur l'exploitation peut entraîner de la performance à court terme, mais cela peut également être un piège pour l'organisation car celle-ci ne sera pas apte à répondre aux changements dans l'environnement (March, 1991). À l'inverse, une priorisation des activités d'exploration peut mettre en défaut l'efficacité de l'exploitation.

Tout l'enjeu réside donc dans la réussite à mener simultanément les activités d'exploration et d'exploitation pour que l'organisation soit la plus performante possible sur le long terme. La littérature propose trois approches pour mettre en place simultanément les deux activités interdépendantes d'exploitation et d'exploration (Raisch, Birkinshaw 2008) :

- Une solution structurelle qui vise à mener les deux activités respectivement dans différentes business unit, physiquement séparées
- Une solution structurelle pour mener les deux activités dans la même business unit dans des "structures parallèles"
- Une solution basée sur le leadership du top management comme étant responsable de la réconciliation des tensions entre les deux activités, notamment dans l'équilibre entre discipline, rigueur et confiance, mais aussi dans la gestion des compétences et la collaboration entre les équipes

Les auteurs soulignent qu'il existe des facteurs environnementaux favorisant l'ambidextrie organisationnelle, l'efficacité et l'équilibre entre l'exploration et l'exploitation et notamment le dynamisme et la compétitivité du marché. Un marché très compétitif et dynamique favorise

l'ambidextrie dans la génération à la fois d'innovation incrémentale et radicale. Cet équilibre résulte plus d'une nécessité d'ambidextrie pour faire face aux concurrents qu'une recherche de différenciation. Aussi, une orientation marché, un niveau important de ressources (financières et humaines) ainsi qu'un périmètre réduit et maîtrisé de l'entreprise favorisent l'efficacité de l'ambidextrie organisationnelle.

Le modèle d'ambidextrie organisationnelle réside dans la distinction des activités d'exploration et d'exploitation comme ayant une organisation, un contexte et une stratégie différentes. Mais pour autant, ce sont des activités qui ne sont pas séparées. C'est bien la connexion entre les deux types d'activités qui participe à la performance de l'entreprise à générer à la fois des innovations incrémentales et de rupture. Nous pouvons imaginer l'ambidextrie par une "organisation neuronale" (Tréhan, 2017) : l'exploitation s'occupe de développer les activités traditionnelles de l'entreprise et d'améliorer les produits existants ; et l'exploration s'occupe d'explorer de nouveaux territoires, de prendre les risques et d'expérimenter de nouvelles solutions.

L'organisation ambidextrie de l'entreprise répond donc à la problématique du modèle organisationnel à adopter afin que l'organisation poursuive le plus efficacement possible le processus d'innovation. En effet, l'entreprise innovante ne se décrète pas, elle se pense et s'organise (Saibi, Najji 2020). Nous avons pu voir que cela s'opère notamment par un management de la connaissance pour intégrer celle-ci en tant que source d'innovation. Le management de la connaissance se base sur deux types d'activités :

- Les activités d'accroissement des connaissances qui correspondent à l'exploration (March, 1991)
- Les activités de déploiement des connaissances déjà existantes dans le processus de création de valeur, qui correspondent à l'exploitation (March 1991).

Tout l'enjeu de ce management de la connaissance réside dans la connexion entre les connaissances internes et externes de l'entreprise. Cet intermédiaire nommé "Technological Gatekeeper" (Saibi, Najji 2020) joue un rôle crucial dans la connexion des innovations d'exploration et d'exploitation et donc du développement collaboratif entre l'externe et l'entreprise. La fonction Achats apparaît comme étant une fonction pouvant porter le rôle de Technological Gatekeeper.

## II. UN ACTEUR DE L'AMBIDEXTRIE ORGANISATIONNELLE : L'ACHETEUR INNOVATION

### A. Une solution au dilemme Marchien

Une des solutions au *dilemme Marchien* (par là nous entendons conciliation des innovations d'exploitation et d'exploration, développé par le théoricien des organisations James March cité précédemment) réside dans l'utilisation de l'externalisation des activités d'innovation à travers des relations et des collaborations inter-organisationnelles (Saibi, Naji 2020). L'objectif étant d'augmenter la capacité d'innovation des entreprises et de renforcer cette dernière grâce aux ressources externes.

La fonction Achats joue un rôle crucial dans la mise en relation des connaissances externes vers l'interne et vice-versa, notamment dans le cas de collaborations avec des fournisseurs ((Mahmoud-Jouini, Servajean-Hilst, Gilain et al. 2019). Son rôle dans le management des connaissances et donc dans l'ambidextrie organisationnelle est stratégique. Dans cette logique, l'ambidextrie d'une entreprise peut donc s'étendre vers l'externe pour devenir une *ambidextrie de réseau* (Saibi, Naji 2020). Cela se manifeste sous la forme d'organisations qui externalisent les innovations d'exploration auprès d'entités juridiquement séparées et qui se focalisent simultanément sur l'exploitation autour de leurs compétences centrales (Ferrary, 2008). Nous comprenons dans cette définition le rapprochement avec le modèle d'Open Innovation développé par Chesbrough. Pour répondre à ce dilemme Marchien et générer à la fois des innovations incrémentales et de rupture, la fonction Achats s'est elle aussi adaptée pour adopter une démarche d'Open Innovation. Nous avons pu voir apparaître au cours des dernières années des directions Achats Innovation avec des postes d'acheteurs dédiés innovation. Quel est son rôle et son implication dans la mise en œuvre de l'Open Innovation ?

### B. Rôle et implication de l'Acheteur Innovation

Le rôle d'acheteur Innovation répond à la problématique de créer de nouveaux rôles d'interfaces et d'intermédiation entre les fonctions internes de l'entreprise et les fournisseurs externes d'innovation (Mahmoud-Jouini, Servajean-Hilst, Gilain et al. 2019). L'acheteur innovation vient donc remplir le rôle d'interface Open Innovation. L'acheteur innovation joue le rôle de manager de la connaissance entre les connaissances de l'organisation interne et l'externe, notamment avec l'écosystème fournisseurs. Il fait aussi le lien entre la R&D et le service Achats. De manière plus générale, il est l'interface entre l'exploitation qui est caractérisée par l'acheteur série ou programme, et l'exploration le plus souvent portée par le service R&D. C'est un véritable acteur de l'ambidextrie organisationnelle et de la connexion de cette "organisation neuronale" (Tréhan 2017). Cette interface

multiplie confère à l'acheteur innovation une position hybride que l'on peut qualifier « d'électron libre » dans l'organisation (Mahmoud-Jouini, Servajean-Hilst, Gilain et al. 2019). La valeur ajoutée de l'acheteur innovation réside en la reconnaissance, la sélection, la traduction, la connexion et la communication de la connaissance sous une forme utile pour son entreprise. Il fait le lien entre les business existants et les nouveaux business de l'entreprise. C'est en cela que c'est un acteur de l'ambidextrie organisationnelle : un équilibre entre exploitation et exploration est mis en place.

Le rôle de l'acheteur Innovation peut se caractériser selon quatre missions singulières, bien que celui-ci présente des missions similaires à l'acheteur série ou programme (Mahmoud-Jouini, Servajean-Hilst, Gilain et al. 2019) :

- La prospection / sourcing de fournisseurs qui répondent au besoin de la R&D de manière plus "libre" que les autres acheteurs, au-delà du panel fournisseurs existant, voire des fournisseurs sectoriellement éloignés de celui de l'entreprise. À travers cette mission il s'agit de chercher des solutions nouvelles, pour un problème peu défini auprès de fournisseurs inconnus.
- La connexion entre les opportunités identifiées en externe vers la bonne cible interne pour une mise en contact mais surtout pour coordonner et construire la relation. Il s'agit de trier et dispatcher en interne les ressources nouvelles qui n'ont ni été identifiées ni sollicitées.
- La contractualisation et l'accompagnement juridique pour la protection de la propriété intellectuelle et la confidentialité des données en jeu pour les deux entités.
- La gestion de crise pour s'assurer du bon déroulement du projet et jouer le rôle de médiateur et d'arbitre en cas de conflit éventuel : protéger les uns contre les autres, y compris à la faveur du partenaire externe comme interne.

L'acheteur innovation et les acheteurs programme ou vie série ont une orientation de la relation fournisseur différente : l'acheteur Innovation sera tourné vers de la Co-innovation alors que les autres seront tournés vers du co-développement ou de la compétitivité vie-série. Leurs finalités, activités principales, valeurs recherchées, périmètre de prospection/sourcing et outils utilisés sont donc différents. L'acheteur Innovation a dû adapter les méthodes de travail utilisées par les Achats pour les adapter à l'environnement de la R&D afin de construire ses propres outils, ce qui le rend très autonome. Ces caractéristiques du rôle de l'acheteur Open Innovation viennent répondre à la difficulté de mise en œuvre des collaborations avec des fournisseurs innovants et de l'ambidextrie organisationnelle.

## **CHAPITRE 4 : LA MISE EN PRATIQUE DE L'OPEN INNOVATION PAR LA FONCTION ACHATS**

L'Open Innovation est devenue non pas une mode mais un véritable impératif. Dans la mise en œuvre de l'Open Innovation, la fonction Achats de par son rôle d'interface avec l'externe joue un rôle prépondérant comme porte d'entrée, coordinatrice et même entrepreneuse dans la diversité des coopérations pouvant être mises en place avec l'écosystème fournisseur. Nous nous intéressons à la mise en œuvre de l'Open Innovation dans le périmètre de la dyade client/fournisseur.

### **I. MISE EN ŒUVRE DES TECHNIQUES D'OPEN INNOVATION PAR LA FONCTION ACHATS**

La fonction Achats est confrontée à cinq grandes problématiques relatives à l'implication d'un fournisseur dans un projet d'innovation (Servajean-Hilst 2017) auxquelles nous apportons des éléments de réponse :

- À quel moment impliquer un fournisseur ?
- Quel fournisseur choisir ?
- Quelle configuration de la gouvernance du projet ?
- Comment gérer l'implication tout au long du projet ?
- Comment s'organiser en interne pour gérer la coopération ?

La dernière problématique relative au modèle organisationnel pour gérer la coopération a déjà été abordée précédemment dans la description du modèle de l'ambidextrie organisationnelle et du rôle de l'acheteur innovation.

#### ***A. Quand impliquer le fournisseur ?***

Les coûts générés par les décisions sont les plus élevés dans les phases les plus précoces du développement d'un projet, comme illustré sur le graphique ci-dessous. De même, plus les phases projet s'enchaînent, plus le potentiel d'économie diminue. Il est donc primordial de faire intervenir la fonction Achats dans les phases les plus amont du projet afin que le projet profite des savoirs complémentaires que peuvent apporter les fournisseurs. "L'implication précoce d'un fournisseur dans un projet d'innovation est une clef de réussite de celui-ci" (Servajean-Hilst 2017).



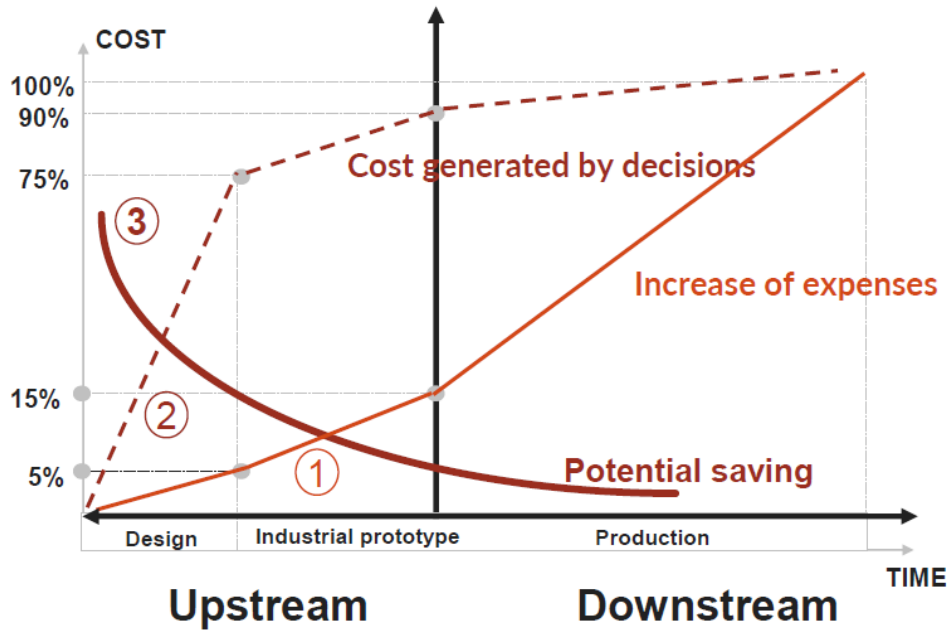


Figure 6 : Analyse des coûts par phases projet

En effet, une convergence client/fournisseur participe à limiter les coûts car les risques de modifications sont de plus en plus faibles. Cependant, il faut tout de même veiller à limiter le risque d'enfermement sur une technologie spécifique correspondante aux ressources du fournisseur, notamment pour limiter le risque d'abus de pouvoir de celui-ci. Dans un projet d'innovation il est donc souhaitable d'intégrer le plus en amont le fournisseur. Pour autant, une implication plus tardive dans des phases de mise en production présente tout de même des bénéfices.

### **B. Identification des fournisseurs innovants**

La difficulté dans la mise en œuvre d'une démarche Open Innovation par la fonction Achats réside dans l'identification des fournisseurs ou prestataires externes innovants capables de répondre aux besoins actuels et futurs, que ceux-ci soient identifiés ou non par l'entreprise. Comment choisir les fournisseurs à impliquer dans le cadre de l'Open Innovation ?

La sélection d'un fournisseur pour une coopération d'innovation s'opère selon trois alignements entre le client et le fournisseur (Servajean-Hilst 2017). Tout d'abord il s'agit d'identifier l'alignement stratégique des deux entités, c'est-à-dire, l'adéquation des motivations, la vision stratégique et objectifs respectifs du client et du fournisseur. Puis, l'alignement de la capacité du fournisseur à répondre à une problématique d'innovation en termes de savoirs, d'organisation et de

moyens financiers. Enfin, la mesure de l'alignement relationnel permet d'apprécier la propension à s'adapter aux processus et au changement.

Aussi, H. Schiele (2006) identifie quelques caractéristiques pour identifier les fournisseurs innovants qui vont participer à rendre la coopération d'innovation un succès : les entreprises spécialisées dans une technologie ou une industrie sont les plus innovantes par rapport aux entreprises génériques qui fournissent plusieurs industries différentes; les entreprises avec une forte capacité de développement sont les plus à même d'être innovantes (capacité d'absorption des connaissances, savoirs-faires, certifications, etc.); les fournisseurs innovants sont engagés dans plusieurs joint-venture en même temps.

### ***C. Dispositifs contractuels et implication des fournisseurs dans un projet d'innovation***

L'identification des fournisseurs innovants ne constitue qu'une première étape dans la mise en œuvre d'une démarche Open Innovation avec des fournisseurs. L'implication des fournisseurs dans une coopération d'innovation constitue pour le service Achats une phase critique pouvant mener au succès ou à l'échec de cette dernière. Pour que la coopération d'innovation soit réussie, certaines pratiques dites critiques doivent être menées ; celles-ci conduisant soit à l'échec soit au succès.

En effet, une coopération d'innovation confronte la fonction Achats de l'entreprise et le fournisseur à une combinaison de difficultés afférentes à la gestion d'un projet d'innovation et aussi aux difficultés de la gestion d'une relation inter-entreprise (Servajean-Hilst, Mahmoud-Jouini 2019) : "l'incertitude, le risque et l'asymétrie d'information sont difficilement compatibles avec une logique d'échanges de biens et services". Les pratiques critiques identifiées sont de l'ordre de deux dimensions :

- Les dispositifs contractuels
- Les modalités de coordination

Nous synthétisons les pratiques critiques identifiées par Servajean-Hilst et Mahmoud-Jouini dans le tableau ci-dessous, selon ces deux dimensions conduisant à la performance et le succès de la coopération d'innovation verticale ou à l'échec.

	<i>Pratiques négatives conduisant à l'échec</i>	<i>Pratiques positives conduisant au succès</i>
<b>Dispositifs contractuels</b>	<p>Absence d'encadrement contractuel ou encadrement contractuel qui présente un déséquilibre de pouvoir</p> <p>Déséquilibre dans le partage des responsabilités trop important</p>	<p>Encadrement de la coopération d'innovation par un contrat : fixer les règles de partage, fixer le périmètre de la coopération</p> <p>→ Limiter le risque d'opportunisme et de déséquilibre des pouvoirs</p> <p>Partage équitable des responsabilités de la conception jusqu'à l'exploitation du projet, des résultats, de la propriété intellectuelle</p>
<b>Modalités de coordination</b>	<p>Attitude menaçante</p> <p>Implication importante d'une fonction spécifique quand les intérêts et objectifs de celle-ci s'oppose à ceux de la coopération d'innovation</p> <p>Considérer le client ou le fournisseur comme les autres, pas de traitement spécifique par rapport aux autres partenaires d'affaires</p> <p>Dispositifs d'échanges d'informations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asymétrie de l'information entre client et fournisseur, partage d'informations faible</li> <li>• Éloignement géographique, pas de face à face</li> </ul>	<p>Promouvoir 3 types d'attitude :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encourager régulièrement les collaborateurs du fournisseur sur l'impact positif du succès de la collaboration</li> <li>• Faire référence aux engagements contractuels pris</li> <li>• Pas de menace</li> </ul> <p>Implication des fonctions de l'entreprise client :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonction Achats souvent impliquée</li> <li>• Marketing parfois impliqué</li> <li>• Finance et comptabilité rarement impliquée</li> <li>• Favoriser en dehors des quelques implications diverses le « One Voice to Supplier »</li> </ul> <p>Implication des fonctions de l'entreprise fournisseur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction Générale parfois impliquée</li> <li>• Opérations/Production souvent impliquée</li> <li>• Qualité souvent impliquée</li> </ul> <p>Reconnaissance du caractère stratégique de la relation : identification du fournisseur ou du client comme clé ou partenaire stratégique</p> <p>Dispositifs d'échanges d'informations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'un système d'échanges d'informations digitales</li> <li>• Colocalisation géographique des équipes client / fournisseur à certains stades du projet d'innovation, échanges en face à face, échanges informels</li> </ul>

**Figure 7 : Pratiques critiques au succès ou à l'échec d'une coopération d'innovation (Synthèse personnelle à partir des 23 pratiques critiques identifiées par Servajean-Hilst et Mahmoud-Jouini)**

Les pratiques identifiées ci-dessus par les deux auteurs constituent un socle à disposition de la fonction Achats et des managers de l'entreprise pour entreprendre une coopération d'innovation verticale à succès. Elles fournissent des clés pour gérer toute la complexité d'une telle coopération. Pour autant, les deux auteurs soulignent bien que le contexte et l'historique de la relation client/fournisseur et des spécificités sectorielles ont une influence sur la performance de la coopération. Aussi, bien que ces quelques conditions critiques aient été identifiées, l'identification des conditions suffisantes reste à trouver.

## **II. LES FACTEURS D'INFLUENCE SUR LA QUALITE DE LA COOPERATION D'INNOVATION**

Il s'agit dans cette partie non pas d'étudier la méthodologie proposée par la littérature pour manager une collaboration d'innovation dans la dyade client/fournisseur, mais d'étudier les éléments relationnels clients/fournisseurs concomitants dans la mise en pratique de l'Open Innovation. Nous identifions de manière non exhaustive quelques éléments corrélatifs qui permettent de construire une collaboration entre l'acheteur et son fournisseur : la confiance et la motivation fournisseur.

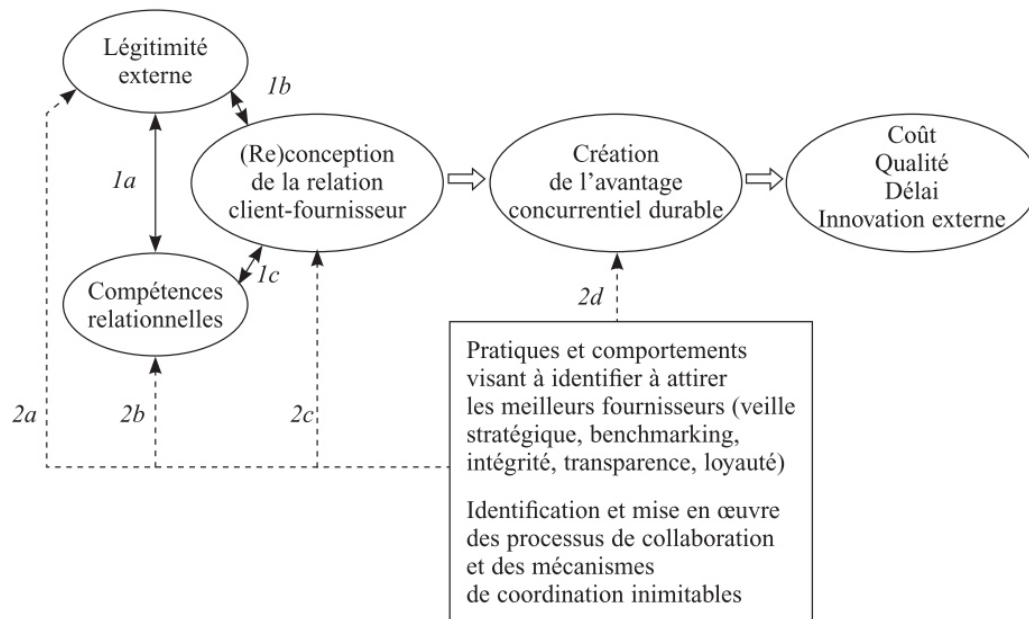
### ***A. La légitimité externe de la fonction Achats***

Il existe une corrélation entre la légitimité externe de la fonction Achats et la capacité de l'entreprise à développer une relation client-fournisseur fructueuse en termes d'innovation et pour saisir les opportunités offertes par l'externe. Les fournisseurs sont de plus en plus considérés comme un actif stratégique pour l'entreprise (Tchokogué, Nollet, Chiurciu 2014). Développer la légitimité externe de la fonction Achats est alors primordial pour bénéficier de l'innovation de son fournisseur et générer un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

La légitimité se définit comme « ... la perception par les principales parties prenantes que les actions d'une entité sont désirables, justes et appropriées comptes tenus des normes sociales, et des systèmes de valeurs et de croyances » (Suchman 1995). La fonction Achats a compris que pour pouvoir déployer efficacement toute la valeur ajoutée qu'elle est capable de délivrer, il est important d'affirmer cette légitimité à la fois en interne et avec l'externe.

La légitimité externe de la fonction Achats se fonde, à la fois selon l'interne et les fournisseurs, par son habileté à s'adapter, son pouvoir vis-à-vis des fournisseurs, et par sa maîtrise des relations d'affaires (Tchokogué, Nollet, Chiurciu 2014). Par ailleurs, la légitimité externe peut se décliner de trois façons suivantes (Suchman 1995) : pragmatique, morale, et cognitive. La dimension pragmatique est la résultante des pratiques et actions mises en œuvre par la fonction Achats et l'entreprise. L'autre élément pris en compte concerne les considérations morales et la capacité de la fonction Achats à répondre à celles-ci notamment en termes d'éthique et d'Achats responsables. Enfin, les compétences techniques, l'habileté dans la négociation, les connaissances des normes et règles du marché font partie des éléments qui construisent la perception des fournisseurs vis-à-vis des Achats, et donc la légitimité cognitive. Finalement tous ses éléments participent à construire la légitimité relationnelle des Achats grâce aux compétences relationnelles des acheteurs à attirer les meilleurs fournisseurs, et à mettre en œuvre de mécanismes de coopération favorisant la collaboration.

Développer la légitimité de la fonction Achats présente donc plusieurs intérêts. Elle donne accès à plus de ressources externes (fournisseurs) et internes de haute qualité dans les meilleures conditions. Cela participe à générer un cercle vertueux pour améliorer la légitimité de la fonction Achats en interne comme en externe, tout comme ses performances. Aussi, une bonne légitimité interne de la fonction Achats permet d'améliorer son influence au sein de l'organisation de l'entreprise notamment pour participer à la planification stratégique, la gestion de la Supply Chain, l'élaboration des stratégies y compris de celles des autres fonctions. Enfin, une forte légitimité externe permet de devenir un client prioritaire auprès des meilleurs fournisseurs car la relation client/fournisseur sera perçue comme porteuse de valeur et importante. L'objectif final étant de pouvoir générer un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise et de l'innovation.



**Figure 8 : Synthèse des implications et bénéfices d'une bonne légitimité de la fonction Achats - (Tchokogué, Nollet, Chiurciu 2014)**

## **B. Le développement de la confiance**

La confiance est un élément très important dans une collaboration d'innovation entre un client et son fournisseur car il existe une forte incertitude par nature dans un projet d'exploration. C'est donc un élément préalable et primordial dans la relation client fournisseur. Il est donc important pour l'acheteur de produire et entretenir la confiance avec son fournisseur.

Le management de la relation fournisseur est coûteux en ressources humaines et matérielles. C'est pour cela que l'on segmente ces dernières afin d'allouer efficacement les ressources. Suivant la segmentation des Achats de l'entreprise, on envisage 3 types de relations :

- Les relations **stratégiques** (complexité technologique forte, enjeux économiques forts, marché fournisseur complexe),
- Les relations **tactiques** (complexité technologique moyenne, enjeux économiques forts, alternatives fournisseurs nombreuses)
- Les relations **Open Market** (complexité technologique faible ou inexistante, enjeux économiques plus ou moins forts, marché concurrentiel)

Selon le type de relation, l'implication client est différente. C'est pour cela qu'une adaptation de l'organisation aux enjeux des relations client-fournisseur est nécessaire afin de structurer les modes de management inter-entreprises (Nogatchewsky, Nogatchewsky 2009).

Trois niveaux de hiérarchie sont impliqués dans le management des relations clients-fournisseur (Nogatchewsky, Nogatchewsky 2009) :

- Les *Front line agent* dont l'orientation principale sont la performance et les résultats opérationnels ; ce sont les acteurs terrains.
- Les *Middle managers* qui côté client comme fournisseurs travaillent à l'optimisation des moyens mis en œuvre pour permettre au front line agents de délivrer de la performance opérationnelle. À ce niveau hiérarchique on cherche à intégrer au maximum les processus du client et du fournisseur
- Le *Top management* cherche à créer et construire un alignement stratégique à travers une vision et des objectifs partagés pour développer la coopération client-fournisseur

C'est l'articulation des trois niveaux hiérarchiques, à la fois chez le client et le fournisseur, qui permettent d'initier et de développer une relation.

Les travaux de recherche proposent trois modes de management des relations clients-fournisseurs. Ils sont caractérisés de la façon suivante (Nogatchewsky 2009) : le "marché" où la mise en concurrence est systématique, la "bureaucratie" où la relation est pilotée à travers des processus définis et des critères de performance, et enfin, la "confiance" où la gestion relationnelle s'effectue sur la confiance dans la bonne volonté et des compétences du client ou du fournisseur. Dans ce dernier mode relationnel basé sur la confiance, la communication entre les partenaires est transparente et les actions de coopération sont conjointes. C'est donc ce dernier mode de coordination de la relation que l'on cherche à développer dans une coopération d'innovation.

"Avoir confiance dans son partenaire, c'est croire qu'il peut et veut agir de façon positive chaque fois qu'il en a l'occasion. Cette croyance concerne aussi bien des aspects techniques (confiance dans les compétences du partenaire à réaliser la tâche prévue) que des aspects moraux (confiance dans la bonne volonté de l'autre à agir dans l'intérêt du partenaire)." (Nogatchewsky, Nogatchewsky 2009). La confiance est l'élément catalyseur du développement des innovations et qui favorise la coopération sur le long terme. La confiance a une influence très vertueuse sur les performances de la relation client-fournisseur : on parle de coopération vertueuse.

Le développement de la confiance commence dès la phase de sélection du fournisseur. Des éléments tels que la réputation, la taille, le niveau d'expertise et le partage de valeurs communes sont des préalables à ce développement. Puis, c'est la bonne conduite des échanges entre les différents niveaux de management qui permettent de créer des règles explicites comme des procédures et des moyens de communication de bonnes pratiques et de partage de l'information, et des règles implicites (honnêteté, solidarité, transparence, etc.). On peut donc voir que la construction de la confiance place l'individu au cœur du développement de celle-ci. C'est pourquoi la structure inter-organisationnelle et hiérarchique (cf. front line agent, middle management, top management) participe beaucoup. Pour autant la construction et le développement de la confiance n'excluent pas le contrôle à travers des dispositifs formels de contractualisation.

### ***C. La motivation fournisseur : fournisseur cœur et client préféré***

La confiance est un élément clé dans le développement des relations inter-organisationnelles et des coopérations d'innovation. Nous avons pu voir que cette dernière est un élément basé principalement sur les interactions entre les individus. L'historique des relations construit pour beaucoup le niveau de confiance. Pour autant, peut-on dire que sans antériorité et historique dans les interactions client/fournisseur on ne peut pas jouir des bénéfices d'une relation qualitative ? N. Tréhan (2011) propose un autre niveau d'analyse que celui de la confiance pour appréhender la gestion d'une relation client/fournisseur. Il s'agit de la motivation fournisseur qui ne nécessite pas d'antériorité pour exister à l'inverse de la confiance.

La théorie VIE (Valence, Instrumentalité, Expectation) (Tréhan 2011) s'appuie sur une étude de la théorie des attentes de Vroom (1964). Celle-ci nous dit : "l'individu agit dans l'attente d'un résultat donné en fonction de l'intérêt qu'il attribue à ce dernier" (Tréhan 2011). Les trois concepts constitutifs du modèle VIE sont les suivants :

- La Valence correspond à l'intérêt que le fournisseur accorde au résultat. Ici la clé de compréhension de la Valence d'un fournisseur sont ses objectifs et besoins intrinsèques par rapport à la relation.
- L'instrumentalité correspond au lien entre la performance que peut délivrer le fournisseur et la rétribution de celle-ci. C'est-à-dire, le fournisseur va évaluer si pour un niveau de performance donné il va pouvoir recevoir une gratification plus ou moins importante, que celle-ci soit pécuniaire ou non (par exemple : l'entrée dans le panel fournisseur du client).



- L'expectation correspond au lien entre la performance et l'effort c'est-à-dire le niveau d'effort à fournir pour atteindre un niveau de performance donné. Dans ce cas, plus l'effort est important plus le niveau d'Expectation et de motivation seront faibles.

Ces trois composantes du modèle VIE servent à apprécier le niveau de motivation du fournisseur par le calcul suivant :  $Motivation = Valence \times Instrumentalité \times Expectation$ .

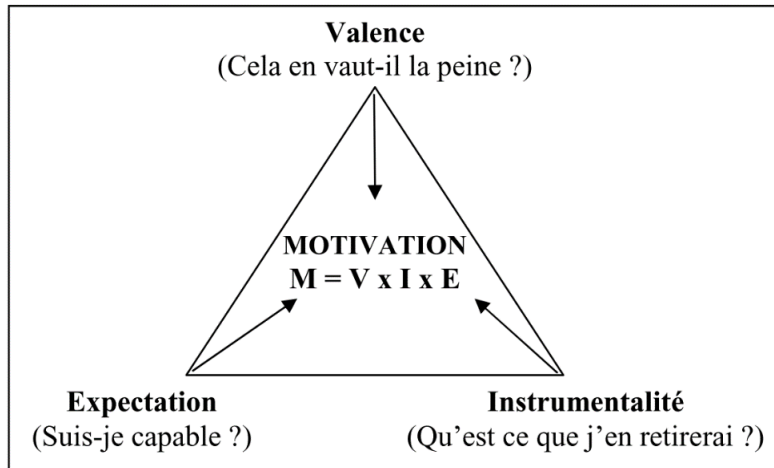


Figure 9 : Représentation de la Motivation d'après les travaux de Vroom (1964) (Tréhan 2011)

Il est nécessaire d'évaluer la motivation du fournisseur tout au long de la coopération pour s'assurer de l'alignement stratégique (Tréhan 2011). En effet, un fournisseur "best in class" peut au cours de la relation ne plus fournir les efforts suffisants et ne plus mettre en application toutes les compétences et ressources pour lesquelles il a été sélectionné et qualifié en tant que fournisseur "best in class". La matrice Compétences/Ressources Motivation (Tréhan 2011) permet de répondre à cette problématique de l'alignement stratégique avec le fournisseur qui participe à influencer qualitativement la relation.

<b>Motivation</b> $M = V \times I \times E$	+	<b>Fournisseur</b> <b>Prometteur</b>	<b>Fournisseur</b> <b>Cœur</b>
		<b>Fournisseur</b> <b>Déserteur</b>	<b>Fournisseur</b> <b>Leurre</b>
	-		+
		<b>Compétences / Ressources</b>	

Figure 10 : Matrice Compétences/Ressources Motivation (Tréhan 2011)

La matrice permet de distinguer quatre typologies de fournisseur (Tréhan 2011) : le fournisseur cœur, leurre, prometteur, déserteur. Bien entendu, le fournisseur pour lequel on préfère allouer des ressources pour la gestion relationnelle sera le fournisseur cœur. C'est un fournisseur à la fois motivé et capable d'un point de vue de ses compétences et ressources, et surtout, en parfait alignement stratégique avec l'entreprise. L'objectif pour l'acheteur est bien entendu de devenir client cible ou préféré par ce fournisseur. Alors, le risque d'échec dans la collaboration est minime puisque le fournisseur a une forte motivation (Schiele 2011). Ce statut de fournisseur cœur et de client préféré comporte de nombreux avantages (Tchokogué, Nollet 2014) : l'accès pour le client à des produits/services rares, aux nouvelles et meilleures technologies du fournisseur, de meilleurs prix, et finalement, l'accès à l'**innovation**. À l'inverse, le fournisseur leurre présente un risque important : considéré comme fournisseur "*best in class*" par ses compétences et ses ressources, il a pour autant une faible motivation à travailler avec l'entreprise cliente qui n'est pas une cible pour celui-ci. Dans ce cas, il n'y a pas de réciprocité entre la volonté de collaborer du client et celle du fournisseur. Il faut donc comprendre qu'un fournisseur "*best in class*" n'est pas toujours un bon partenaire (Tréhan 2011).

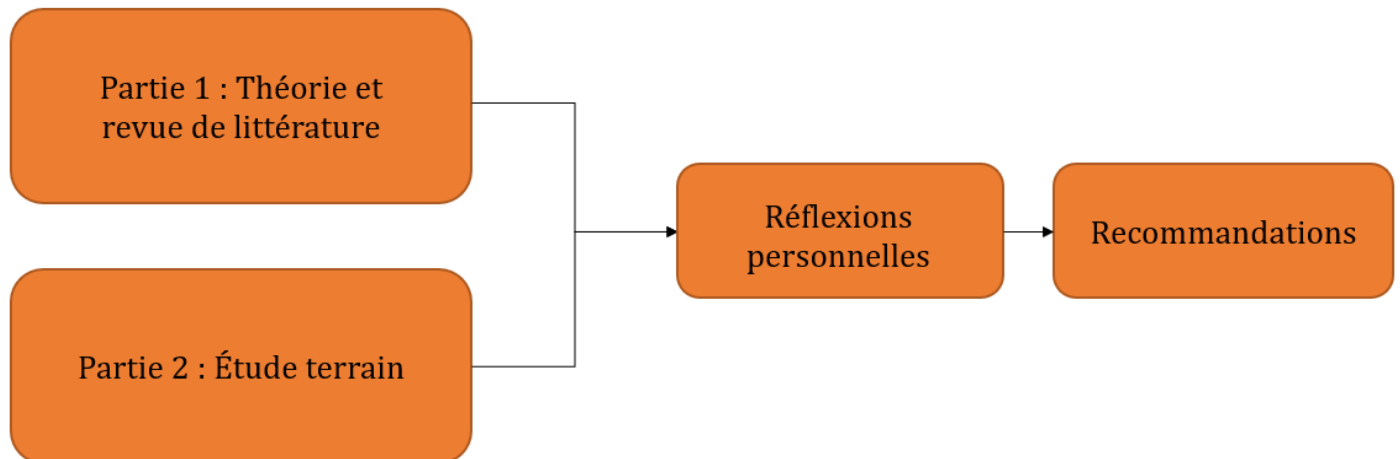
Le statut d'un fournisseur dans la matrice n'est pas figé et l'acheteur à la possibilité de participer à l'amélioration des compétences et ressources du fournisseur tout comme sa motivation. Bien que l'acheteur ait peu d'influence sur la *Valence* du fournisseur, il pourra pour autant mettre en place des mécanismes visant à améliorer son *Instrumentalité* (systèmes de récompenses par exemple). De même, un soutien technique permet d'influencer positivement le niveau d'*Expectation* du fournisseur. La motivation fournisseur est donc un facteur supplémentaire pour déterminer la stratégie relationnelle que l'acheteur décide de mettre en place avec son fournisseur. Sa responsabilité est importante dans l'influence positive ou négative de cette variable. C'est donc un élément incontournable pour la fonction Achats dans une démarche relationnelle client/fournisseur pour une coopération d'innovation.

-----

Nous avons pu voir que différents facteurs tels que la légitimité externe de la fonction Achats, la confiance dans la relation client fournisseur, ainsi que la motivation fournisseur sont des variables qui participent à la qualité et la performance de la collaboration inter-entreprises. Ces facteurs s'imbriquent les uns dans les autres et il existe une réelle concomitance. Bien entendu, l'objectif et l'intérêt pour la fonction Achats est de faire en sorte que les interactions client/fournisseur soient mutuellement profitables et que la coopération d'innovation soit un succès. Tout cela génère une rente relationnelle mais également une rente cognitive (Servajean-Hilst 2017) : la coopération permet pour l'entreprise d'accroître sa capacité à collaborer ainsi que son potentiel d'innovation.

PARTIE 2  
-  
ÉTUDE TERRAIN

Cette seconde partie du mémoire est dédiée à l'étude et l'analyse de cas réels d'entreprises de l'industrie automobile. Il s'agit de confronter les données issues de la première partie théorique et la revue de littérature, avec les données du terrain. D'autre part, il s'agit de récolter un maximum de pratiques d'Achats spécifiques aux Achats dans l'industrie automobile pour alimenter certaines réflexions personnelles, et surtout, pour construire les recommandations à l'entreprise Raydiall développées en partie 3.



En premier lieu, nous présenterons la construction de la Supply Chain automobile ainsi que la norme IATF 16949. Puis, nous poserons le cadre de la recherche terrain et la méthodologie utilisée. Enfin, nous synthétiserons les résultats et tendances de l'enquête.

## **CHAPITRE 4 – ORGANISATION DE LA SUPPLY CHAIN AUTOMOBILE**

La Supply Chain automobile peut se caractériser par quatre grandes catégories : OEM, Tier 1, Tier 2, Tier 3. Les OEM ou Original Equipment manufacturer correspondent en français à "fabricant d'équipement d'origine". Il s'agit des fabricants de véhicules connus par tous (Renault Nissan, Peugeot, Volkswagen, Tesla, BMW, Toyota, etc.). C'est un terme pourtant peu approprié par rapport à son sens d'origine (fabricant de produit) car en effet la création de valeur des OEM réside principalement dans le design, le marketing et l'assemblage de pièces achetées chez des fournisseurs. Les entreprises "Tier 1" sont les fournisseurs directs des OEM (exemple : Bosch, Continental, Valeo, Delphi, etc.). Ces fournisseurs sont généralement associés à un ou deux équipementiers, mais travaillent également avec d'autres OEM sans pour autant avoir un lien de dépendance avec ceux-ci. Les entreprises "Tier 2"

sont celles qui vendent leurs produits au OEM uniquement à travers les fournisseurs "Tier 1" ; il n'y a donc pas de lien direct avec l'OEM. Ces fournisseurs sont généralement experts dans leur domaine (par exemple : puces microélectroniques Intel ou Nvidia) mais fournissent aussi d'autres industries que l'industrie automobile, à l'inverse des fournisseurs "Tier 1". Les entreprises "Tier 3" sont les fournisseurs de matières premières ou proche des matières premières comme le plastique ou le métal. La particularité des "Tier 3" est que tous les autres maillons de la chaîne de valeur automobile ont besoin de matières premières. Par conséquent, la dénomination entre fournisseur "Tier 2" et fournisseur "Tier 3" est parfois floue. Une des particularités de la Supply Chain automobile, et pas des moindres, est qu'un même fournisseur peut être Tier 1, 2 et 3 d'un OEM.

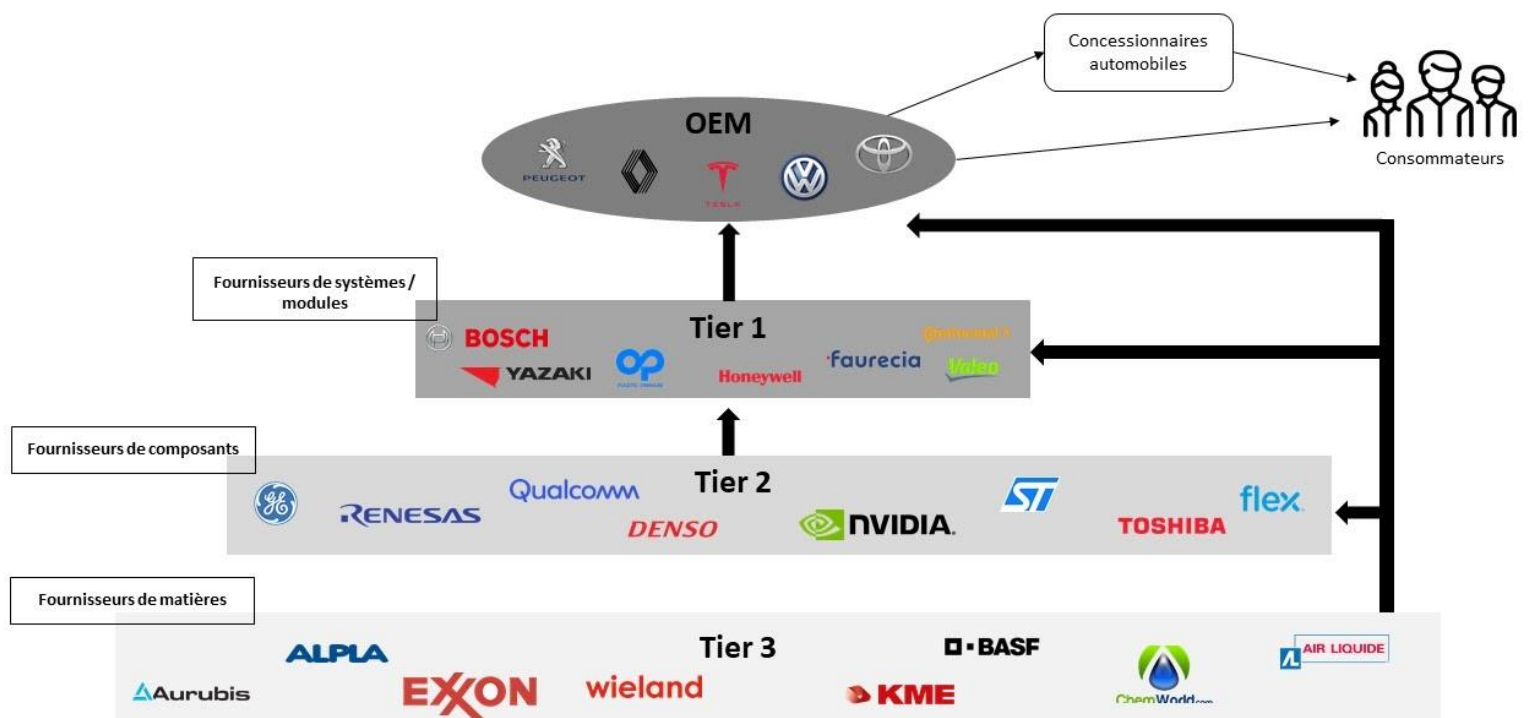


Figure 11 : Représentation non exhaustive de la Supply Chain automobile (Élaboration personnelle)

Peu importe le statut dans la chaîne de valeur automobile, chaque fournisseur doit répondre aux standards de production et de qualité de ses clients, qui sont finalement ceux fixés par les OEM. Dans cette logique, plusieurs constructeurs automobiles se sont regroupés sous l'Automotive International Task Force, un groupe "ad hoc", pour fixer un cadre normatif du système de qualité automobile.

## Norme IATF 16949

Ce groupement entre OEM (BMW, Daimler, Ford Motor Company, General Motors, Renault Nissan, Stellantis, Volkswagen, Jaguar Land Rover, etc.) et associations nationales de l'industrie automobile répond au besoin pour les constructeurs automobiles de fixer un système de management de qualité spécifique harmonisé pour l'industrie automobile à travers le monde. Pour cela, l'IATF a publié en 1999 avec l'ISO (International Standardization Organization) une première norme sous le nom d'ISO/TS 16949. Dans sa dernière version IATF 16949 : 2016, l'obtention de cette certification indique que l'entreprise répond aux exigences spécifiques du client antérieur, c'est à dire, les OEM. La norme décrit la démarche qualité de différents processus à respecter en termes de développement de produit et de fabrication de composants pour l'industrie automobile. Pour assurer le contrôle permanent des produits, certains outils de gestion de la qualité sont recommandés ou obligatoires (exemple : AMDEC, procédures d'échantillonnages, Measurement System Analysis, etc.).

D'un point de vue Achats, différents aspects sont exigés par la norme notamment sur la gestion des "prestataires externes" (§8.4 IATF 16949 : 2016) :

- Pour la sélection des fournisseurs : décision collégiale autour de l'analyse des performances fournisseurs, de l'analyse du risque fournisseur et du risque produit, etc.
- Le management des fournisseurs : processus d'évaluation de performance et des risques fournisseurs dans une démarche d'amélioration continue, exigences spécifiques sur le système de management de la qualité des fournisseurs, procédures d'audits, etc.
- Intégration des fournisseurs : certification ISO 9001 des fournisseurs exigée, format d'audit VDA 6.3, etc.

L'ensemble non exhaustif des exigences de la norme IATF impose d'établir un processus clair et défini à respecter pour la fonction Achats. Ce cadre normatif peut parfois être assimilé comme un frein à l'exploration d'innovation.

## CHAPITRE 5 – CADRE DE LA RECHERCHE ET METHODOLOGIE

Dans le cadre de la recherche de ce mémoire nous cherchons à confronter théorie et analyse terrain. Il s'agit de faire s'enrichir l'analyse théorique avec les tendances observables sur le terrain pour permettre de dresser des recommandations à l'entreprise Raydiall. Pour cela, nous nous rapprochons d'acteurs de la fonction Achats dans des entreprises du secteur automobile avec lesquels nous réalisons des entretiens semis-directifs (voir Annexe 2 : Guide d'entretien).

Personne interviewée	Entreprise	Fonction	Position dans la Supply Chain automobile	Entretiens
Pascal Pernes	ARaymond	Purchasing Innovation Manager	Tier 1 Tier 2 Tier 3	2 entretiens d'1 heure → 2 heures
Magali Boisjot	Volvo Trucks	Emerging Technology Purchasing	OEM	1 heure
Théo Capumba	Plastic Omnium	Acheteur Recherche et Innovation	Tier 1	1 heure
François-Xavier Amiel	Valeo	Research and Innovation Purchasing Manager	Tier 1	1 heure
Alain Sondaz	Cabinet Optim&Sens Bosch Rexroth	Consultant Achats Directeur Achats (1996-2008)	Tier 1	1 heure

## CHAPITRE 6 – SYNTHÈSE DES RESULTATS TERRAIN

L'ensemble des éléments traités ci-dessous sont uniquement issus de la synthèse de l'étude terrain. Nous abordons les tendances dégagées par l'étude terrain, dans un premier temps, sur l'application de l'Open Innovation par la fonction Achats dans l'automobile. Puis, dans un second temps, nous étudions les résultats terrains sur les implications relationnelles client/fournisseur dans la démarche d'Open Innovation dans l'automobile.

### I. L'OPEN INNOVATION APPLIQUEE PAR LES ACHATS DANS L'AUTOMOBILE

#### A. Rôle de la fonction Achats dans l'Open Innovation

Selon les différents acheteurs interrogés, tous s'accordent sur la légitimité de la fonction Achats à être acteur de l'Open Innovation pour l'entreprise. C'est un nouveau rôle pour la fonction Achats dans la participation à développer l'innovation pour l'entreprise qui est incontournable selon eux. La fonction Achats des entreprises interrogées pose sa légitimité dans sa capacité à savoir évaluer la disponibilité et la pertinence des ressources fournisseurs à intégrer à différentes phases de développement de projets pour faire naître l'innovation. Cela passe notamment par une connaissance du marché qui permet aux acheteurs innovations de repérer la valeur pour la transposer et la développer avec l'interne.

Pascal Pernes, Purchasing Innovation Manager chez ARaymond met en évidence que *“La fonction Achats est la mieux placée pour faire sortir l'entreprise de son enfermement, car elle est tournée et en contact avec l'extérieur en permanence, à l'inverse d'autres fonctions de l'entreprise”*. Il confirme que la légitimité de l'acheteur innovation réside dans sa capacité à créer de la valeur grâce à son ouverture vers l'externe tout comme l'interne. Magalie Boisjot, Emerging Technology Purchaser chez Volvo Trucks ajoute que cette légitimité de l'acheteur à être moteur de l'Open Innovation passe dans sa capacité à instaurer un cadre relationnel satisfaisant pour les parties dans les activités de scouting technologique<sup>2</sup> réalisées par plusieurs fonctions de l'entreprise, et donc à instaurer la coopération d'innovation à la fois avec les fournisseurs et les services internes. *“Facilitation, en un seul mot”* précise Alain Sondaz, consultant Achats Optim&Sens, Ex-Directeur Achats Bosch Rexroth, pour désigner le rôle de la fonction Achats dans l'Open Innovation : il s'agit pour l'acheteur de faciliter l'innovation en jouant le rôle d'interface entre le microcosme fournisseur et l'entreprise, et *“mettre de l'huile dans les*

---

<sup>2</sup> Le scouting technologique du terme anglais technological scouting correspond au repérage, à la surveillance et à « l'interception » des nouvelles technologies



*rouages de cet interface*”. Il ajoute pour expliquer le rôle stratégique des Achats dans l’Open Innovation : *“On peut aller chercher des trésors d’ingéniosité chez les fournisseurs”*. François-Xavier Amiel, Research and Innovation Purchasing Manager chez Valeo nous dit : *“La fonction Achats a un rôle primordial dans l’Innovation, on doit être extrêmement présents auprès de la R&D pour sortir les roadmap innovation en lien avec les besoins clients ou futurs marchés estimés”*.

La reconnaissance de la fonction Achats comme légitime à avoir un rôle central dans les activités de l’Open Innovation, provient généralement d’une volonté de la direction de l’entreprise à considérer celle-ci comme étant stratégique pour l’entreprise mais aussi vis-à-vis de l’innovation. Un prérequis partagé par les différents interviewés est que la fonction Achats ait un bon niveau de maturité pour être légitime et pertinente à réaliser de l’Open Innovation.

## **B. Missions de l’acheteur innovation**

### **Missions**

Les différentes interviews réalisées permettent de dresser les missions de l’acheteur innovation. Il ne s’agit pas de retranscrire de manière exhaustive toutes les missions qui ressortent de l’étude terrain mais de regrouper celles-ci parmi quelques grandes typologies de missions qui sont communes aux acheteurs interrogés.

Nous retrouvons dans les missions de l’acheteur innovation des activités classiques de l’acheteur, hormis que celles-ci ont une place prépondérante pour l’acheteur innovation. Il s’agit notamment de toute l’activité de veille technologique et de prospection pour répondre aux besoins actuels et futurs de l’entreprise. Selon François-Xavier Amiel, Research and Innovation Purchasing Manager chez Valeo, l’acheteur Innovation doit *“aller sourcer et identifier les fournisseurs ou partenaires qui seraient capables de nous aider, à la fois pour être capable de présenter une réponse technique à une problématique client, surtout quand on n’a pas les compétences en interne, et à la fois être capable de trouver des fournisseurs capables de produire les innovations dans des conditions série”*.

Nous remarquons que pour plusieurs des acheteurs interrogés, il y a beaucoup de missions qui tournent autour de l’analyse de la valeur et qui s’éloignent des missions classiques d’un acheteur. Chez ARaymond, Pascal Pernes, Purchasing Innovation Manager, travaille sur des activités de design to

value<sup>3</sup> : avec ses équipes, ils estiment la valeur des solutions qui existent aujourd’hui chez leurs clients pour les comparer avec des solutions conçues par ARaymond, notamment grâce à une démarche d’Open Innovation. Parfois les solutions innovantes proposées par ARaymond seront certes plus chères que ses concurrents, mais celles-ci peuvent permettre au client d’optimiser sa production et donc de réaliser des gains. Pascal Pernes souligne que pour entreprendre ce type de démarche, il faut adopter une posture très *“think outside the box”*<sup>4</sup>.

Une des missions majeures énoncée à multiples reprises dans l’étude terrain est celle d’être le catalyseur, d’être leader et support dans le fait de donner aux collaborateurs internes et aux partenaires identifiés comme fournisseurs d’innovation l’envie de travailler ensemble. Il est primordial pour l’acheteur innovation de donner aux personnes l’envie de travailler ensemble : *“si les gens sont satisfaits de travailler ensemble, la performance est décuplée”* (Pascal Pernes, ARaymond). Pour cela, l’acheteur innovation doit avoir une bonne capacité de communication en interne pour mettre en lien les bonnes personnes avec les fournisseurs d’innovation identifiés par rapport aux sujets à adresser. Alain Sondaz, consultant Achats Optim&Sens, nous rappelle le caractère important et stratégique d’être le facilitateur entre l’écosystème fournisseur et les clients internes.

La contractualisation de la collaboration d’innovation constitue une des missions stratégiques des acheteurs interrogés. La contractualisation leur permet de cadrer les responsabilités et les actions des différentes parties pour que la collaboration s’effectue sainement. À travers la contractualisation, il s’agit pour l’acheteur innovation de protéger à la fois les clients internes mais aussi les partenaires d’innovation. Les acheteurs innovations doivent parfois endosser le rôle de gestionnaire de conflits et aussi d’avoir la capacité à arrêter la collaboration avec diplomatie quand le fruit de celle-ci ne répond pas au besoin : *“il faut être capable de dire à un fournisseur quand cela ne correspond au besoin, avec diplomatie, sans les démotiver, car aujourd’hui ce n’est pas possible mais il y aura d’autres occasions”* (Pascal Pernes, ARaymond).

Nous pouvons synthétiser les missions principales de l’acheteur innovation comme étant les suivantes : part importante de veille technologique et de prospection/sourcing, être un interface et facilitateur entre l’interne et l’externe, savoir comprendre et adresser les besoins aux bonnes personnes en interne comme en externe pour que la collaboration soit performante, contractualiser

---

<sup>3</sup> Design to Value : la conception à la juste valeur

<sup>4</sup> Think outside the box : sortir des sentiers battus

et être gestionnaire de conflits, réaliser des activités d'analyse de la valeur. Cette liste n'est pas exhaustive et est spécifique aux acheteurs interrogés dans l'étude terrain.

### L'importance des soft skills

De manière générale, tous les acheteurs interrogés ont souligné l'importance des soft skills pour l'acheteur Innovation. Nous réalisons une liste des différents soft skills énoncés comme primordiaux :

- Communication : Avoir une posture et une bonne capacité à communiquer en équipe pour notamment "emmener" avec soi les autres.
  - Magalie Boisjot, Emerging Technology Purchaser, Volvo Trucks : *"Les capacités de stakeholders management sont importantes, il faut avoir des sponsors du côté interne et externe et faire en sorte qu'ils communiquent entre eux"*.
  - Alain Sondaz, Consultant Achats Optim&Sens, Ex-Directeur Achats Bosch Rexroth : *"Il faut savoir donner du sens dans les deux directions vis à vis des fournisseurs et de l'interne, et à tous les niveaux : expliquer les démarches, savoir donner le contexte au fournisseur, sortir des processus et prendre le temps d'expliquer"*.
  - François-Xavier Amiel, Research and Innovation Purchasing Manager chez Valeo, précise qu'il faut avoir une très bonne capacité d'écoute, d'être capable de faire preuve d'empathie, et de savoir se taire pour capter un maximum d'informations : *"Les acheteurs doivent savoir sortir leurs antennes pour comprendre ce qu'il se passe et creuser les informations"*.
- Bien se connaître et savoir quels sont ses compétences fortes comme ses points faibles
- Savoir ce sur quoi on aime le plus travailler
- Pascal Pernes, Purchasing Innovation Manager, ARaymond : *"Ce n'est pas toujours une question de capacité intellectuelle"*
- Avoir un esprit très ouvert, savoir penser "out of the box"<sup>5</sup>. L'acheteur doit toujours avoir une posture d'ouverture et d'échanges collaboratifs.
- Avoir une bonne capacité de résilience et une prise de recul.
  - Pascal Pernes, Purchasing Innovation Manager, ARaymond : *"On réussit une fois sur 9, et il faut être en capacité de se planter 8 fois"*.

---

<sup>5</sup> Out of the box : « sortir des sentiers battus »

- Selon François-Xavier Amiel, Research and Innovation Purchasing Manager chez Valeo, il ne faut pas avoir peur de l'échec *“9 fois sur 10 on passe pour un idiot, mais avec un taux de transformation de 10% je suis preneur !”*.
- Avoir une curiosité affûtée, et notamment sur les aspects techniques :
  - Théo Capumba, Acheteur Recherche et Innovation, Plastic Omnium : *“L'acheteur doit cultiver son côté ingénieur et suivre les développements technologiques”*.
  - Alain Sondaz, Consultant Achats Optim&Sens, Ex-Directeur Achats Bosch Rexroth : *“L'appétence à la catégorie d'Achats que l'on traite est primordiale, tout comme la curiosité technique. C'est la curiosité et ce vernis technique de l'acheteur qui lui permet de ne pas se laisser raconter n'importe quoi et de savoir apprécier les apports que peuvent faire les fournisseurs”*.
  - François-Xavier Amiel, Research and Innovation Purchasing Manager chez Valeo : *“On peut être capable d'un point de vue technique, en revanche si on ne l'est pas on peut toujours être curieux, un acheteur innovation doit poser des questions et comprendre”*
- Savoir challenger les besoins

Pascal Pernes, Purchasing Innovation Manager, ARaymond nous partage son travail d'identification sur les personnalités adéquates en fonction du cycle de développement d'un produit ou service. Chaque étape de développement produit correspond à des profils types de personnalité MBTI® (Indicateur typologique de Myers-Briggs) les plus adéquates pour répondre aux besoins de chaque phase, qui comptent 16 personnalités différentes. Chaque profil de personnalité est un mix de 4 lettres avec pour option : Extraversion (E) ou Introversion (I), Sensation (S) ou INTuition (N), Pensée (T) ou Sentiment (F), Jugement (J) ou Perception (P). L'acheteur Innovation, comme l'acheteur de manière générale, doit être positionné sur les étapes qui correspondent le plus à sa personnalité, à ce qu'il fait naturellement sans effort, pour être le plus performant possible.

### **C. Cibler les fournisseurs d'innovation**

Sur le cas de l'identification et de la sélection de fournisseurs innovants, la tendance majeure émanant de l'étude terrain est qu'il faut envisager tous les cas de figures (*“Il n'y a pas de règles”*) et ne pas se limiter à des tailles de fournisseurs : des Start-up, TPE ou PME peuvent être sources d'innovation tout comme les fournisseurs traditionnels déjà présents dans le panel fournisseur, qu'ils soient stratégiques ou non.

Alain Sondaz, Consultant Achats Optim&Sens, Ex-Directeur Achats Bosch Rexroth, préconise de traiter avec des acteurs locaux (au sens large) pour lesquels les volumes d'affaires sont compatibles avec leur business afin d'être un minimum représentatif auprès du fournisseur avec lequel on traite. Sans ce minimum de représentativité auprès du fournisseur, la collaboration d'innovation peut être contre-productive, voire très risquée. Par exemple, on décide de développer un produit stratégique autour d'une matière spécifique fournie par un groupe mondial. Si celui-ci décide d'arrêter de produire cette matière alors que l'on a tout développé autour de celle-ci, et que l'on a une très faible représentativité auprès de ce fournisseur, cela peut se transformer en échec pouvant avoir des répercussions importantes. Alain Sondaz émet quelques précautions à travailler avec des fournisseurs de négoce dans une collaboration d'innovation car il y a une double interface fournisseur/distributeur.

Chez Valeo, François-Xavier Amiel, Research and Innovation Purchasing Manager, et ses équipes utilisent une matrice de choix déterminée en amont des projets avec l'ensemble des membres de l'équipe projet. C'est un ensemble de critères techniques et non techniques qui permettent de sélectionner le fournisseur. Il nous cite des exemples de critères non techniques : la capacité d'innovation du fournisseur qui est évaluée de deux façons ; le % du spend R&D par rapport au chiffre d'affaires, et l'efficacité du spend innovation à travers les dépôts de brevets. Valeo prend précaution de ne pas s'associer avec un fournisseur qui a la capacité de devenir un futur concurrent.

De manière générale, les acheteurs interrogés ne pensent pas qu'il y ait de "recette magique" hormis quelques précautions énoncées ci-dessus, pour identifier et cibler les fournisseurs d'innovation. Ce pourquoi on se tourne vers tel ou tel fournisseur dépend principalement de son intérêt à travailler avec l'entreprise cliente et que l'acheteur et le fournisseur soient en phase sur les méthodes de travail.

#### ***D. Techniques d'Open Innovation***

Il s'agit dans cette partie de passer en revue différentes techniques utilisées par les acheteurs interrogés dans leurs entreprises respectives.

Alain Sondaz, consultant Achats au cabinet Optim&Sens, ex-Directeur Achats Bosch-Rexroth, nous propose une démarche qu'il nomme **EPSI** pour "***Early Purchasing and Supplier Involvement***" (modèle déposé par Alain Sondaz - Cabinet Optim&Sens). Ce modèle se décompose en trois étapes :

- Première étape : EPI ou Early Purchasing Involvement. Cette étape consiste à intégrer le plus en amont possible la fonction Achats (*"il n'est jamais trop tôt"*) pour que l'acheteur puisse amener sa connaissance du marché fournisseur qui correspond aux besoins d'un projet. Le responsable Achats doit être un véritable porteur de cet état d'esprit.
- La seconde étape : ESC ou Early Supplier Choice. Il s'agit de procéder au choix du ou des fournisseurs partenaires le plus en amont possible, ce qui peut être contraire aux processus Achats classiques habituels. Beaucoup d'incertitudes caractérisent les phases amont du développement d'un projet, c'est pourquoi il est important d'avancer en toute transparence avec le fournisseur en établissant un planning pour la suite des étapes du processus de sélection.
- La troisième étape : ESI ou Early Supplier Involvement. Dans cette dernière étape on annonce au(x) fournisseur(s) leur sélection et le début de la collaboration d'innovation dans les phases amont de développement de projet.

Alain Sondaz précise qu'il y a quelques prérequis à l'utilisation de ce modèle. Il s'agit de la transparence auprès des fournisseurs et la bonne maîtrise des coûts afin de ne pas subir des prix qui ne seraient pas en adéquation avec ceux du marché ou de la réalité des coûts. Ce modèle fonctionne aussi bien pour des Achats récurrents que pour des Achats "One Shot"<sup>6</sup>.

Pascal Pernes, Purchasing Innovation Manager chez ARaymond et Théo Capumba, Acheteur Recherche et Innovation de Plastic Omnium indiquent l'organisation et la participation à des événements en lien avec des fournisseurs comme étant une technique utilisée. ARaymond organise des Suppliers Innovation Days. Il s'agit lors de ces événements directement organisés par l'entreprise ou lors de salons professionnels, de nourrir la connaissance de l'acheteur sur la capacité d'innovation de ses fournisseurs et d'enrichir la veille technologique par rapport aux besoins futurs. François-Xavier Amiel, Research and Innovation Purchasing Manager chez Valeo nous indique également qu'ils organisent des événements "Tech Days" ou des hackathons : des sujets sont lancés sur le marché auprès de sociétés, start-up ou universités préalablement identifiées et sont invitées à travailler dessus lors de workshop. Certains travaux sélectionnés ont permis la création de start-up internes à Valeo qui s'externalisent par la suite. Pour Valeo il est important de garder une capacité de gouvernance auprès de ces start-ups en participant dans leur capital.

Du point de vue du processus Achats, certaines étapes sont allégées chez Volvo Trucks et Plastic Omnium. Certains éléments administratifs sont moins contraignants pour les fournisseurs d'innovation

---

<sup>6</sup> One shot : littéralement « un tir », notion de ponctualité, contraire de récurrent

afin de faciliter la mise en œuvre et passer à l'action rapidement. Aussi certains éléments contractuels sont allégés selon le périmètre que l'on souhaite codévelopper avec un fournisseur. Magalie Boisjot, Emerging Technology Purchasing chez Volvo Trucks, insiste sur la nécessité d'appeler et d'aborder différemment certains outils standards comme le mode de RFQ - Request for Quotation : *"Il ne faut pas revenir avec des outils avec lesquels on a l'habitude de travailler avec les fournisseurs, et sortir du mode projet traditionnel pour travailler en méthodes agiles"*. Théo Capumba, Acheteur Recherche et Innovation chez Plastic Omnium ajoute que la construction du cahier des charges avec le fournisseur permet au maximum de profiter de son expertise et donc de plus facilement laisser place à l'innovation. L'utilisation de cahiers des charges fonctionnels plutôt que techniques est cité.

### **E. Autres sources d'innovation**

L'Open Innovation par définition est un modèle ouvert dans lequel une multitude d'acteurs peut jouer un rôle dans la génération d'une innovation. Nous nous intéressons ici à toutes les autres sources d'innovations que les acheteurs interrogés ont pu expérimenter directement ou indirectement, c'est-à-dire, qui ne sont pas forcément toujours passé par la fonction Achats.

- Les Universités : des étudiants sont sollicités sur des problématiques diverses. Par exemple, Volvo Trucks a déjà organisé des programmes auprès d'universités pour travailler sur des problématiques de réduction des coûts. Valeo utilise des logiciels qui permettent d'identifier les universités qui s'implantent sur les technologies que Valeo souhaite développer afin de travailler avec celles-ci, notamment sous couvert d'un contrat.
- Les Instituts de Recherche : ARaymond dispose d'un fond pour sponsoriser la recherche et faire avancer l'état de l'art.
- Les clients finaux
- Des incubateurs : Volvo Trucks possède des contrats avec certains incubateurs plus ou moins locaux (Silicon Valley, Israël, etc.) pour rechercher des solutions.
- Laboratoires de Recherche
- Des centres de R&D (même si ceux-ci sont internes au groupe) : Plastic Omnium possède 5 centres de R&D mondiaux, Volvo Trucks possède également un centre de recherche et lieu de créativité à Göteborg en Suède
- Les pouvoirs publics : Lorsqu'il était directeur Achats chez Bosch Rexroth, Alain Sondaz a connu une démarche soutenue par la Région Rhône Alpes et d'autres pouvoirs publics, appelée ALP "Aide Lean Procurement - Efficacité Sous-Traitance". L'objectif global était de soutenir des entreprises avec pour objectif global la relocalisation pour améliorer la réactivité et la

réduction des coûts totaux pour être plus compétitif. Ce soutien des pouvoirs publics est à l'origine d'une innovation organisationnelle. Valeo fait appel à des entités gouvernementales (groupements économiques de certains pays ou régions) pour trouver les universités ou industriels capables de nourrir le processus d'Open Innovation.

-----

Cette synthèse de l'étude terrain sur l'application de l'Open Innovation par la fonction Achats dans l'industrie automobile nous a permis de dégager quelques grandes tendances sur : le rôle de la fonction Achats dans l'Open Innovation, les missions principales de l'acheteur innovation ainsi que l'importance de certains *soft skills*, le ciblage des fournisseurs innovants, des techniques pour favoriser et mettre en place l'Open Innovation par la fonction Achats, et d'autres sources d'innovation en dehors de l'écosystème fournisseurs. Nous nous intéressons dans la partie suivante à la synthèse de l'étude terrain sur les implications relationnelles clients/fournisseurs dans une démarche collaborative d'innovation.

## **II. IMPLICATIONS RELATIONNELLES CLIENT/FOURNISSEUR DANS L'AUTOMOBILE**

### ***A. Prérequis relationnels client/fournisseur***

Dans cette partie nous traduisons les implications relationnelles clients/fournisseurs, c'est-à-dire, en quelque sorte les prérequis pour que la collaboration d'innovation soit un succès, exprimés par les acheteurs interrogés. De manière générale, l'ensemble des prérequis peuvent se synthétiser selon trois types d'alignements entre le fournisseur et le client : l'alignement stratégique, l'alignement relationnel et l'alignement technologique.

L'alignement stratégique énoncé comme un prérequis important est déterminant vis-à-vis de la motivation du fournisseur qui doit être élevée, soit son intérêt à travailler avec le client. Ce partage de l'alignement stratégique passe notamment selon Magali Boisjot, Emerging Technology Purchaser chez Volvo Trucks, par un alignement des hiérarchies du côté client et du côté fournisseur pour que le top management partage les road map stratégiques, surtout dans les très grandes entreprises. L'alignement stratégique est un indispensable car selon tous les acheteurs interrogés, ils se dirigent



vers un fournisseur pour une collaboration d'innovation toujours dans une optique long terme, et la relation doit être pérenne. François-Xavier Amiel, Research and Innovation Purchasing Manager chez Valeo précise qu'il est important de contractualiser même dans le cadre d'un partenariat et qu'au contraire cela participe à améliorer la collaboration : *"Il faut être rigoureux dans tous les aspects légaux, sans loi la société n'existe pas !"*.

L'alignement relationnel est probablement celui le plus cité et développé par les acheteurs interrogés. Selon Pascal Pernes, Purchasing Innovation Manager chez ARaymond, la compatibilité des cultures est un requis : *"On se tourne vers tel fournisseur car on partage avec lui une culture d'entreprise et des valeurs qui sont en lien avec les nôtres"* (Pascal Pernes, Purchasing Innovation Manager, ARaymond). L'alignement relationnel suppose d'instaurer une véritable relation de confiance entre le client et le fournisseur. La franchise et la transparence sont également citées notamment sur des éléments tels que la transparence sur le partage des risques, sur les méthodes de travail, sur le prix objectif de la fonction d'un produit, sur des retours dans des situations difficiles, etc. *"La pierre angulaire pour une bonne relation c'est d'être clair dans ses intentions, il faut dévoiler ses cartes et être clair sur ce que l'on souhaite obtenir du partenariat"* (François-Xavier Amiel, Research and Innovation Purchasing Manager chez Valeo).

Enfin, l'alignement technologique est requis entre le client et le fournisseur. Il s'agit de la complémentarité dans les ressources techniques et des connaissances pour répondre aux besoins intrinsèques de chacune des parties.

## **B. Résultats et apports d'une collaboration d'innovation à succès**

Nous illustrons des cas concrets d'Open Innovation que les acheteurs interrogés ont pu expérimenter. Dans un souci de respect de la confidentialité nous ne nommerons pas les entreprises concernées.

### **Exemple 1**

L'entreprise cliente se fournit en matière plastique auprès d'un des plus grands fournisseurs mondiaux qui représente environ 70 fois la taille de son client. Pour ce fournisseur, l'entreprise en question est un "petit" client du point de vue business. Depuis 30 ans, le client et le fournisseur entretiennent une posture d'ouverture d'échanges collaboratifs. La transparence et l'honnêteté caractérisent la relation. Le client est devenu un client préféré et un des plus stratégiques pour le

fournisseur malgré sa faible représentativité car celui-ci s'efforce de partager ses road map technologiques pour instaurer une relation long terme. Pour le fournisseur, le client représente un véritable accès à une vision du marché automobile qui lui permet d'entreprendre notamment de l'innovation pour répondre aux besoins du marché et d'avoir accès à un panel important de clients potentiels. Dans un contexte de rupture matière, le client sera toujours servi en premier, même par rapport à d'autres clients très importants qui ont des besoins 100 fois plus importants : ceci est un exemple d'apports d'une telle relation collaborative (de la visibilité sur le marché de l'automobile pour innover pour le fournisseur, des conditions d'Achats et un support important pour l'acheteur).

### **Exemple 2**

L'entreprise cliente développe un nouveau produit autonome qui nécessite une base de données importante pour alimenter un algorithme. L'acheteur Innovation, à travers son réseau partenaires d'incubateurs, a sélectionné une start-up innovante répondant au besoin pour le développement de ce nouveau produit. Au fur et à mesure de la collaboration, l'acheteur Innovation a pris conscience du niveau de risque associé à travailler avec une aussi petite structure pour un tel projet qui avait une envergure très importante. L'entreprise cliente a décidé de mettre fin à la collaboration. Pour autant, la start-up a réussi à utiliser son travail généré à travers la collaboration d'innovation pour une autre utilisation sur un autre marché. Cet exemple illustre bien les bénéfices de l'Open Innovation : même si l'on ne trouve pas d'usage direct de l'innovation sur son propre marché, l'ouverture de cette innovation peut servir à d'autres entreprises sur d'autres marchés.

### **Exemple 3**

L'entreprise cliente cherche à développer un nouveau produit pour intégrer un système radars spécifique. Les connaissances en interne ne permettent pas de trouver la solution technique adéquate. L'acheteur Innovation réussit à sourcer parmi son réseau fournisseurs, un fournisseur expert qui possède un savoir-faire ultra spécifique. L'acheteur Innovation a confié le développement technologique au fournisseur tout en créant un lien entre les équipes techniques et projets internes, notamment à travers des réunions hebdomadaires pour pouvoir s'adapter très rapidement. Cette délégation du processus de développement d'un nouveau produit en externe auprès d'un fournisseur expert s'est révélée être une véritable collaboration d'innovation et un succès pour le client comme pour le fournisseur. Si le processus d'innovation était resté sous un processus d'innovation fermé, l'entreprise cliente n'aurait pas pu répondre aux besoins du marché et de ses clients.

### **C. Les freins à l'Open Innovation**

Nous passons en revue dans cette partie, les différents freins à l'application de l'Open Innovation par la fonction Achats cités par les acheteurs interrogés.

**Freins liés à la propriété intellectuelle.** Dans une collaboration d'innovation il faut se protéger contre la divulgation des savoir-faire et la perte du contrôle de l'innovation au bénéfice des concurrents. De manière générale, tous les acheteurs signent systématiquement un accord de confidentialité avec les fournisseurs. Pour autant Pascal Pernes, Purchasing Innovation Manager chez ARaymond, souligne "La signature d'un NDA n'est pas suffisant pour se protéger des risques de propriété intellectuelle, mais ça les limite".

**Freins relationnels.** Les freins relationnels les plus souvent cités sont le manque de confiance entre le client et le fournisseur, de transparence, une culture trop différente, un manque de confiance en interne vis-à-vis de l'acheteur innovation (les clients internes ne viennent pas assez confier leurs problèmes et besoins). Sur le point de la confiance Alain Sondaz, consultant Achats cabinet Optim&Sens, Ex-Directeur Achats Bosch Rexroth, nous partage : "Comment peut-on traiter la confiance ? Soit sous l'angle 100% de la confiance non formalisée en mettant en relation les dirigeants respectifs pour donner du sens à la démarche, soit en formalisant sous des accords ou contrats".

**Freins liés à la contractualisation.** Plusieurs des acheteurs interrogés évoquent la difficulté parfois de contractualiser avec le fournisseur pour une collaboration d'innovation. De même, lorsque que l'on souhaite poser des protections industrielles avec un dépôt de brevet : "Qui dépose le brevet ? Qui en est le détenteur ? Co-détention ? Il faut absolument s'entourer de spécialistes juridiques sur cette question-là" (Alain Sondaz, consultant Achats cabinet Optim&Sens, Ex-Directeur Achats Bosch Rexroth).

**Freins liés au temps :** Pascal Pernes, Purchasing Innovation Manager chez ARaymond nous dit "Quand on fait de l'Open Innovation, on crée un système pour lequel on va pouvoir en tirer des bénéfices, mais on ne sait pas quand". Quand on parle d'Achats et Open Innovation, on ne peut pas parler de court terme mais uniquement à long terme. C'est pourquoi des plans d'actions court terme ne sont pas suffisants pour générer de l'innovation, on ne peut pas avoir de retour sur investissement immédiat.

**Freins liés à la relation Bureau d'études / R&D et l'acheteur innovation.** Les services techniques et de R&D peuvent avoir le sentiment de perte de contrôle du processus et de la maîtrise de l'innovation, et une perte de prérogatives des ingénieurs. Aussi, il peut également y avoir une mauvaise perception du métier de l'acheteur qui est parfois toujours considéré comme un cost killer et pas un créateur de valeur à travers son écosystème fournisseurs. Il n'est pas donc pas toujours considéré comme une ressource d'innovation auprès des ingénieurs.

**Freins liés à la résistance au changement.** Les acheteurs Innovation sont régulièrement confrontés à des problématiques de résistance au changement à la fois en interne comme en externe avec les fournisseurs. En effet, leur champ d'actions nécessite parfois de sortir des processus classiques et d'employer des méthodes de travail ou de collaboration nouvelles et inconnues. Pascal Pernes, Innovation Purchasing Manager chez ARaymond nous dit : "Le rôle de l'acheteur Innovation est de faire de l'accompagnement car tout ce qui est nouveau fait peur. Il faut être en capacité d'apporter quelque chose de nouveau dans les équipes mais en arrivant avec un minimum de maturité et d'informations sur l'idée". Magalie Boisjot, Emerging Technology Purchaser chez Volvo Trucks, nous témoigne son expérience face à la résistance au changement avec les fournisseurs : "Lorsque l'on envoie des nouveaux outils de collaboration à des fournisseurs avec qui on travaille habituellement en mode standard, ils ne savent souvent pas faire et sont déroutés car ils n'y croient pas".

**Freins liés à la rigidité des processus Achats de l'automobile.** La rigidité des processus Achats peuvent constituer un frein à collaborer avec des fournisseurs qui ne rentreraient pas dans les conditions pré-requises pour intégrer un panel fournisseur, alors que ceux-ci peuvent être une source d'innovation importante. Théo Capumba, Achats Recherche et Innovation chez Plastic Omnium, nous partage : "Si le fournisseur n'est pas aux normes requises par Plastic Omnium, comme la norme IATF 16949, il ne pourra pas travailler avec nous, y compris des start-ups. La seule exception c'est quand cela n'a pas d'impact sur le véhicule". Magalie Boisjot, Emerging Technology Purchaser chez Volvo Trucks, ajoute : "Nous avons certains requis vis-à-vis de KPI de performance fournisseur, ou bien de santé financière qui peuvent restreindre l'accès à certains fournisseurs". Pour François-Xavier Amiel, Research and Innovation Purchasing Manager chez Valeo, "l'aspect normatif est un frein, néanmoins ce n'est pas un point de blocage".

**Freins liés à l'implication du management.** Le soutien du management dans les démarches d'Open Innovation est cité comme important. Les décisions émises par le management nécessitent d'être claires et relativement fixes dans le temps pour permettre aux acheteurs innovation de suivre un cap

défini. François-Xavier Amiel, Research and Innovation Purchasing Manager chez Valeo nous partage : “Souvent des acheteurs sont bloqués parce que le management bloque une décision. Pour qu’une équipe fonctionne, il faut la libérer et la protéger. Si on effectue trop de modifications en interne, cela multiplie les aller-retours avec les fournisseurs, ce qui fait que nous pouvons les perdre voire casser la relation”.

#### ***D. Best practices***

Tout au long de cette étude terrain, nous avons retenu un ensemble de bonnes pratiques partagées par les acheteurs interrogés. Nous compilons l’ensemble de ces bonnes pratiques selon 3 points de vue : d’un point de vue relationnel avec le fournisseur, d’un point de vue relationnel avec l’interne, et d’un point de vue organisationnel.

D’un point de vue relationnel avec le fournisseur :

- Mettre en place une proximité relationnelle avec le fournisseur en réalisant des rencontres et entretiens réguliers. Cela permet à l’acheteur de mieux connaître ses fournisseurs et leurs potentiels d’innovation par rapport aux besoins de l’interne. De même, il faut toujours communiquer de manière honnête avec le fournisseur en exprimant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.
- Toujours être dans une posture d’écoute et de curiosité pour capter l’innovation, même quand cela ne répond pas à un besoin identifié : cela pourrait répondre à un besoin futur qui n’est pas encore identifié par l’entreprise.
- Toujours être honnête et très clair sur les processus et étapes de développement projet. L’accélération de la compréhension des processus permet aussi de gagner du temps.
- Organiser des revues de design avec les fournisseurs très en amont pour mettre à contribution leurs savoir-faire et pour confronter les visions interne/externe pour générer de l’innovation.
- Prendre en compte les enjeux relatifs au business international et respecter les cultures. “Il est important d’avoir un pied dans le pays de la société avec laquelle on travaille : des études montrent que quand on parle la même langue on a 30% de chances supplémentaires de faire du business” (François-Xavier Amiel, Research and Innovation Purchasing Manager chez Valeo).

D’un point de vue relationnel avec l’interne :

- Toujours avoir une posture très ouverte vis-à-vis des partenaires internes : pour faire de l'Open Innovation, faut-il encore avoir accès aux besoins internes pour faire le lien avec les propositions extérieures.
- Communiquer en interne (collaborateurs et dirigeants de l'entreprise) sur les démarches Achats que l'on entreprend avec les fournisseurs et sur le rôle de chacun dans le management relationnel de la collaboration d'innovation. La vision des Achats est parfois encore tronquée et le client interne doit connaître ce que l'on dit ou ne dit pas aux fournisseurs, et sortir de l'étiquette de l'acheteur cost killer ("Ce n'est pas la guerre entre les acheteurs et les fournisseurs" (Alain Sondaz, consultant Achats cabinet Optim&Sens, Ex-Directeur Achats Bosch Rexroth)).

D'un point de vue organisationnel :

- Mettre en place un véritable processus de gestion de l'activité d'Open Innovation pour communiquer et faire comprendre la démarche de l'acheteur Innovation avec l'interne et aussi avec l'externe.
- Structurer au maximum la démarche d'Open Innovation sur le long terme, notamment à travers la contractualisation.
- Sortir du processus classique Achats pour placer au maximum en amont les Achats afin de ne pas intervenir lorsque l'environnement est déjà figé et être pris de court par le temps pour réaliser des modifications par rapport au planning projet.

De manière générale, Alain Sondaz, consultant Achats cabinet Optim&Sens, Ex-Directeur Achats Bosch Rexroth nous rappelle que "Mettre en place une démarche d'Open Innovation c'est développer des actions quotidiennes qui peuvent paraître transparentes, et de l'autre côté, c'est de développer des démarches beaucoup plus structurées sur le long terme".

-----

Afin de conclure sur cette Seconde Partie qu'est l'étude terrain, nous notons un nombre important d'éléments extrêmement intéressants. Aussi, la confrontation entre la partie théorique du mémoire et l'étude terrain n'indique aucunes contradictions. Ces deux parties se confirment l'une avec l'autre et l'étude terrain fournit des apports significatifs. Cela nous permet de dire que l'état de la littérature sur notre sujet est en phase avec les réalités du terrain. Le rôle stratégique de la fonction Achats dans l'Open Innovation démontré dans la revue de littérature, se vérifie par le rôle stratégique joué par les acheteurs Innovation dans leurs entreprises respectives. Les implications relationnelles client/fournisseur dans une collaboration d'innovation est grandement enrichie par l'étude terrain. La combinaison de la revue de littérature et de l'étude terrain nous permet d'aborder la troisième et dernière partie de ce mémoire : les préconisations à l'entreprise Raydiall en vue d'accentuer le rôle stratégique de la fonction Achats dans l'application de l'Open Innovation.

## PARTIE 3

-

## PRECONISATIONS A L'ENTREPRISE RAYDIALL



Dans cette dernière partie, il s'agit grâce aux recherches réalisées dans la littérature et l'étude des tendances des pratiques d'Achats et d'Open Innovation dans le secteur de l'automobile, d'émettre une série de préconisations pour l'entreprise Raydiall. Pour émettre nos différentes recommandations, nous réalisons un état des lieux de l'organisation générale de l'innovation, puis de la fonction Achats de Raydiall en termes de maturité. Puis nous émettons plusieurs préconisations pour intégrer des pratiques d'Open Innovation au sein de la fonction.

## **CHAPITRE 7 – ÉTAT DES LIEUX DE L'INNOVATION CHEZ RAYDIALL**

### **ORGANISATION GENERALE DE L'INNOVATION (R&D)**

Le point de départ du développement d'une nouvelle technologie et d'un nouveau produit se situe au plus haut niveau de management, qui définit la stratégie de développement technologique et la road map produit. Ces éléments sont déterminés par la veille concurrentielle et en lien avec les besoins et projets identifiés par les clients.

Une fois le besoin identifié, le services R&D de Raydiall entreprend le design de la technologie et des produits. Dans un premier temps, les ingénieurs *Advanced Technology*<sup>7</sup> développent le concept et entreprennent les premières itérations de design, puis effectuent les premières simulations et tests sur des prototypes en interne. Dans un second temps, le développement de la nouvelle technologie et du produit passe en stade projet. Il s'agit alors de finaliser le design et de qualifier suivant les spécifications techniques (le coût est défini en amont afin de s'assurer qu'il sera bien au prix du marché). Une équipe projet menée par un chef de projet est constituée pour assurer et piloter les différents jalons du projet. La fonction Achats, ainsi que d'autres fonctions font partie de cette équipe projet (Qualité, Commerce, Opérations, etc.).

Des activités d'Open Innovation sont déjà mises en place par le service R&D de Raydiall. En effet, du co-développement est réalisé à la fois avec certains fournisseurs et clients. Du côté des fournisseurs, le service R&D tente d'intégrer l'expérience des fournisseurs dès les phases les plus précoces du développement technologique d'un nouveau produit afin d'optimiser le processus car ceux-ci peuvent avoir des compétences non disponibles en interne. Aussi, des design review sont organisées avec certains fournisseurs pour optimiser le design par rapport aux compétences et moyens de production du fournisseur et pour réduire les coûts (par exemple pour le développement d'outillage de production). Du côté des clients, du co-développement est réalisé pour développer de nouveaux

---

<sup>7</sup> Ingénieur technologie avancée

connecteurs Raydiall en partageant les connaissances notamment sur le design, et en répartissant les différentes étapes du projet, des coûts et des responsabilités. Les co-développements clients ou fournisseurs sont parfois bordés en termes de coûts, de temps et de responsabilité par un contrat. C'est un élément primordial selon le service R&D de Raydiall pour entreprendre une collaboration d'innovation saine et performante.

D'un point de vue externe, l'intégration des fournisseurs et des clients dans le processus de développement technologique de nouveaux produits rend l'Open Innovation plutôt familière de la R&D de Raydiall. Nous observons bien un processus hybride d'innovation chez Raydiall entre de l'Open Innovation et de l'innovation fermée (Raydiall protège ses innovations par des brevets). Nous identifions quelques pistes d'amélioration comme l'utilisation plus fréquente de la conception à coût objectif qui est une méthode de pilotage projets à coûts et rentabilité contrôlés. Il s'agit de raisonner non plus en termes de marge mais en termes de "value for money" : le produit a son prix qui est le prix fixé par le client et qui correspond à ses besoins. Dans cette méthode intervient l'analyse de la valeur et l'analyse fonctionnelle pour maximiser la valeur du produit au meilleur coût selon la logique "coûts cibles = Prix cible - marge cible". Cette méthode courante dans l'industrie automobile (plutôt utilisée par les premiers niveaux de la chaîne de valeur automobile OEM / Tier 1) est tout à fait compatible et enrichie par l'Open Innovation.

## CHAPITRE 8 - MATURITE DE LA FONCTION ACHATS DE RAYDIALL

La fonction Achats de Raydiall est rattachée à la Direction des Opérations de l'entreprise. Le service Achats et le service Approvisionnements sont séparés. Nous estimons la couverture des Achats de l'entreprise par le service Achats à environ :

- 100% des Achats Production : Injection plastique, Matières premières, Décolletage, Traitement de surface, Conditionnement, Joints, etc.
- 30% / 40% des Achats Hors-Production : Machines, Transports, Frais généraux, Prestations, Outillage, Facility Management<sup>8</sup>, etc. Les Achats stratégiques en Hors-Production sont couverts par le service Achats.

Afin d'évaluer le niveau de maturité de la fonction Achats de Raydiall nous utilisons la matrice de Bruel et Petit (2005). L'objectif de cette partie n'est pas de faire un état des lieux précis de la maturité de la fonction Achats de Raydiall, mais de l'apprécier relativement. Nous proposons ci-dessous le positionnement de la fonction Achats en fonction des différentes catégories énoncées dans la matrice de Bruel et Petit (2005) :

- Contribution générale
- Politique Achats/leviers internes
- Politique/leviers fournisseurs
- Processus/Procédures/Pratiques
- S.I.A (Systèmes d'informations et d'aide aux décisions)
- Ressources Humaines Achats
- Communication Interne/externe (relations utilisateurs)

Nous pouvons constater que les niveaux de maturité sont divers sur chacune des catégories. De même, il est difficile de catégoriser selon un niveau précis de 1 à 5. Parfois, la maturité se situe entre deux niveaux. On observe que le plus haut niveau de maturité de la fonction Achats de Raydiall se situe au niveau de la catégorie Politique/leviers fournisseurs. En effet, le management des fournisseurs est une activité prépondérante pour les acheteurs, et notamment à travers les activités de :

- Evaluation des performances fournisseurs, dans une optique d'accompagnement et d'amélioration continue
- Evaluation des niveaux de risques fournisseurs et sécurisation

---

<sup>8</sup> Facility Management : Gestion des installations

- Catégorisation du panel fournisseur : distinction dans le panel avec un panel cible
- Approche partenariale systématique pour les Achats critiques et stratégiques, toujours dans une vision long terme
- Actions de co-développement avec les fournisseurs

Les actions de Co-innovation sont encore peu fréquentes chez Raydiall. Nous estimons que le développement de l'Open Innovation comme rôle stratégique pour la fonction Achats de Raydiall est la prochaine étape logique. Une montée en maturité sur les autres catégories proposées par la matrice de Bruel favoriserait et faciliterait la légitimité de la fonction Achats de Raydiall à jouer un rôle stratégique dans l'Innovation.

	Niveaux	Contribution générale	Politique achats/ Leviers internes	Politique/leviers Fournisseurs	Processus/Procédures/Pratiques	S.I.A. (Systèmes d'information et d'aide aux décisions)	R.H. achats (collaborateurs)	Communication Interne/externe (relations utilisateurs)
Optimisation entreprise « acheteuse » (tous services)	5	Performance achat de l'entreprise « partagée » Fonction Achats « pilote » Achats reconnus et sollicités	Maîtrise de TOUS leviers clients internes et prescripteurs impliqués. Stratégie achat dans la Stratégie générale	80% Fnrns en partenariat Co-développement Innovation Alliances stratégiques	Certification (type ISO) de l'ensemble des processus achat (dont Achats et autres services)	Système généralisé Extranet ET Internet (utilisation des applications Web)	Collaboration tous services Approche généralisée contractuelle	Plan de communication généralisé (toutes cibles DONT fnrs « panélisés »)
	4	Intégration des achats dans la conception de produits /affaires. Approche contractuelle Participation achats au « business »	Actions leviers amont Standardisation Approche C.C.O. Make or Buy Participation Achats aux équipes projets Sourcing technologique Approche internationale globale e-sourcing	Idem + Plans de progrès formalisés Partenariat sur développement de produits Approche « panel » généralisée	Audits périodiques systémiques internes et externes Procédure(s) détaillée sur conception et développement produits affaires (tous services)	Contribution à la BDD par tous les acteurs HORS Achats e-procurement	80% des acteurs Achats au standard formation/information des utilisateurs et prescripteurs Mise en place acheteurs amont Mobilité interne	Chantiers(pilotes achat-amont (suite) Participation achats active aux groupes projet/affaires Plan de communication formel Actions fournisseurs de « motivations »
Optimisation « interne » des achats	3	Généralisation de l'approche achats aval Fonction achats reconnue	Segmentation (dont hors Production) Politique achat différenciée Analyse des marchés achats Globalisation externe Externalisation partielle Internationalisation progressive	Mise en concurrence systématique Construction d'un panel fournisseurs (cœur) Contrats-cadres/partenariat opération (approche coût global) Diminution programmée des fournisseurs	Manuel achats Fiches de procédures diffusées et appliquées Audits internes Audits et pilotage fournisseurs (AQF)	BDD rationnelle généralisée (Intranet Achats) Base de données propres marchés/sourcing Utilisation sites Internet	2/3 des acteurs correspondent aux profils formation recrutement mise en place de marketeurs-achats	Manuel de procédures achat diffusé Politique achats diffusée (DG, utilisateurs, fnrs partenaires) « chantiers-pilotes » sur CdCh définis avec utilisateurs
	2	Début d'utilisation de leviers aval identifiés Processus achats reproductibles	Segmentation formelle du portefeuille Définition politique d'achat générale Globalisation des besoins	Mise en concurrence et contrats-cadre MT (fournisseurs cat. A) (prix, horizon, conditions de livraison)	Délégation (si OK) Règles formelles de rédaction des CdCh Suivis fournisseurs	BD centralisée interne achat (capitalisation des expériences par familles d'achats) Fichier fournisseurs	Définition et partage des principes de gestion RH (profils postes, analyse des compétences) Plan de formation acheteurs	Analyse systématique des besoins Approche « clients » contractuelle engagée
Approche « basique »	1	Gestion de l'approvisionnement Achat « passif » (exécution)	Focalisation sur traitement des DA Approche achats par famille techniques Pareto 20/80 sans segmentation	Approche « approvisionnement » Négo. pour montant > X K€	Mise en place et respect procédure de DA standard Pas de relations formelles directes avec les utilisateurs	Bureautique de base Applications spécifiques/modules ERP achats Traitement des DA et commandes	Identification des acheteurs (meilleure utilisation des compétences existantes)	Simple identification des clients internes

CdCh : Cahier des Charges, Fnrns : Fournisseurs, BDD : Base de Données, CCO : Conception à Coût Objectif, DA : Demande d'Achat, AQF : Assurance Qualité Fournisseur

Figure 12 : Matrice de maturité Achats – Bruel et Petit 2005 - Etat des lieux de la maturité de la fonction Achats Raydiall

## CHAPITRE 9 - PRECONISATIONS

Nous émettons plusieurs préconisations à l'entreprise Raydiall pour intégrer davantage l'Open Innovation dans les prérogatives de la fonction. Nous dissocions les préconisations d'un point de vue court terme, des préconisations d'un point de vue long terme.

### I. PRECONISATIONS COURT TERME

#### A. Orienter la sélection des fournisseurs vers plus de critères d'innovation

Le processus de sélection des fournisseurs pour un besoin chez Raydiall se différencie selon le type d'Achats (Achats Production et Achats Hors-production). Le processus de sélection fournisseur pour un Achat Production étant le plus mature et le plus développé, nous nous intéressons à celui-ci. La sélection s'effectue selon une décision collégiale entre la Direction Générale, la Direction des Achats, la Direction des Opérations, la Direction Financière, la Direction Qualité, la Direction Technique et la Direction Commerciale. L'ensemble des directions citées constitue un "Sourcing Committee" ou comité de sélection fournisseurs. La réunion du "Sourcing Committee" s'effectue uniquement pour les Achats stratégiques. Plusieurs critères sont mesurés pour identifier l'offre la plus pertinente par rapport au besoin :

- **Les performances fournisseurs** : des critères spécifiques selon les catégories suivantes sont évalués annuellement : Technologie, Qualité, Réactivité, Délais, Coûts, Environnement/Éthique
- **Les niveaux de risques fournisseurs** : trois niveaux de risques caractérisent les fournisseurs (risque élevé, risque moyen, risque faible)
- **Le niveau de risque produit associé au besoin**
- **La compétitivité économique de l'offre**
- **L'alignement avec la stratégie Achats**

Certains éléments comme l'évaluation de la performance et l'évaluation du niveau de risque fournisseurs comprennent certains points liés à l'innovation. Pour autant nous préconisons d'apporter plus d'importance dans la sélection des fournisseurs aux critères suivants proposés :

- L'alignement stratégique avec le fournisseur, et notamment par rapport à sa culture de l'innovation : Raydiall est-il client cible de son fournisseur ? L'automobile est-il un marché cible pour le fournisseur ?

- L’alignement technologique avec le fournisseur : les technologies développées par mon fournisseur vont-elles dans le sens des technologies dont l’entreprise Raydiall a besoin pour répondre aux besoins de ses clients et aux futurs marchés ?
- L’alignement relationnel avec le fournisseur : culture d’entreprise, valeurs, transparence et honnêteté, etc.
- La prise en compte du niveau de motivation (selon la matrice Compétences/Motivation de N. Tréhan)
- L’intensité d’investissement en R&D du fournisseur par rapport à son chiffre d’affaires. Dans l’automobile, on estime que si l’on n’investit pas un minimum d’environ 3-4% de son chiffre d’affaires dans la R&D, l’entreprise n’est pas innovante. On couplera cette analyse à une étude de l’efficacité des investissements en R&D à travers les dépôts de brevets par exemple.
- Le Global Innovation Index<sup>9</sup> ou l’indice mondial de l’innovation : ce dernier désigne pour chaque pays un tableau de bord pour chaque économie qui comprend les forces et les faiblesses, ainsi que leur classement par rapport aux autres. La combinaison de plusieurs sous-indices des intrants d’innovation (Institutions, Infrastructures, Capital Humain et Recherche, etc.) et de sous-indices de la production d’innovation (Création de connaissances et de nouvelles technologies, dépôts de brevets, etc.) constitue cet indice.

### ***B. Identifier et surveiller les fournisseurs des concurrents***

Une pratique que pourrait entreprendre la fonction Achats de Raydiall est de réaliser une veille concernant les fournisseurs des concurrents de Raydiall. L’objectif de cette identification est de comprendre qui sont ces fournisseurs et surtout quelles sont les différences par rapport aux fournisseurs de Raydiall, en ayant à l’esprit la question suivante : En quoi les fournisseurs de mes concurrents contribuent à leur compétitivité ? Comment et pourquoi y contribuent-ils ?

Tout comme certains services techniques pourraient le faire, cette pratique s’apparente à celle de la rétro ingénierie ou ingénierie inversée. C’est une activité qui consiste à faire l’étude d’un objet dans le but de déterminer son fonctionnement ainsi que la façon dont il a été fabriqué. C’est une pratique courante dans l’automobile mais peu utilisée par la fonction Achats. Cette activité permet d’obtenir des informations comme :

- Les méthodes de production et d’assemblage des concurrents
- Les composants utilisés : matières, design, etc.

<sup>9</sup> Global Innovation Index Report 2020:

[https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII\\_2020\\_Full\\_body\\_R\\_58.pdf](https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII_2020_Full_body_R_58.pdf)



- L'estimation du coût de revient du produit
- L'estimation de la décomposition du coût du produit notamment grâce à l'étude des composants

De plus, cette étude peut également permettre d'identifier une potentielle violation de brevets, ou tout simplement, les éléments protégés par un brevet. Dans notre cas, nous pourrions chercher à adapter cette pratique que nous pourrions qualifier de Reverse Purchasing ou Achats inversés.

La problématique majeure de cette activité de veille concurrentielle est bien entendu d'obtenir des informations auprès de tiers. Auprès de ses fournisseurs, il est donc primordial d'utiliser des échanges informels pour savoir qui sont leurs clients et comment ils travaillent avec eux. Des informations sur les modes de coordination client/fournisseur, même s'il ne s'agit pas de compétiteurs directs de Raydiall, sont une source intéressante. Cela peut aussi permettre de mieux connaître ses fournisseurs et leur capacité d'innovation ou à travailler sur des modèles collaboratifs en vue de mettre en place une collaboration d'innovation. L'utilisation des réseaux d'Achats ou des réseaux sociaux sont des outils à la disposition de l'acheteur pour réaliser cette veille. L'humain, l'intelligence émotionnelle et la curiosité sont les enjeux majeurs de cette veille et surveillance des fournisseurs des compétiteurs de Raydiall, ou de compétiteurs indirects. Aussi, la fonction Achats de Raydiall peut s'intéresser aux fournisseurs d'entreprises qui fabriquent les mêmes typologies de produits que Raydiall mais pas sur le même marché.

### ***C. Management des fournisseurs : ouvrir une classification fournisseurs supplémentaire***

Le processus d'intégration fournisseur Raydiall existant a pour vocation d'intégrer des fournisseurs en capacité suffisante en termes de performance et de niveau de risque pour réaliser de la production de masse. Aussi ce processus permet d'intégrer des fournisseurs qui répondent aux requis de la chaîne de valeur automobile et notamment ceux de l'IATF, à savoir des minimums requis en termes d'organisation générale de l'entreprise orientée client et de management de la qualité.

La catégorisation du panel fournisseur actuel se construit à travers différents critères : le niveau de chiffres d'affaires, le niveau de performance et le niveau de risques. Plus le chiffre d'affaires et le niveau de performance sont élevés, et le niveau de risque le plus faible, plus le fournisseur se retrouve dans le panel cible du panel global de Raydiall et donc dans les catégories de fournisseurs les plus consultées par Raydiall. Dans cet ordre d'idée les fournisseurs qui ont un faible volume de chiffre



d'affaires ne sont pas ou très peu consultés : c'est un vivier de fournisseurs dont le potentiel d'innovation n'est peut-être pas exploité.

Dans l'étude terrain, certains acheteurs interrogés soulignent le fait d'avoir ouvert des processus d'intégration et de sélection fournisseur afin que ceux-ci soient allégés, pour justement faire place à des PME et start-up innovantes qui dans un premier lieu ne répondent pas aux requis souhaités pour des fournisseurs à vocation production de masse.

Nous proposons une nouvelle classification fournisseur parmi les différentes catégories déjà existantes dans le panel. Cette classification a pour objectif, non pas de remplacer la classification du panel fournisseur existante, mais de compléter cette dernière. Cette classification est énoncée dans la préconisation n°5 (§ Chapitre 9 II. A. Augmenter le champ d'actions des Achats vers les phases amont de développements technologiques).

#### ***D. Accentuer la communication en mode Push/Pull avec les fournisseurs***

L'étude terrain de l'application de l'Open Innovation par la fonction Achats confirme l'importance majeure de la communication et le partage d'informations entre client et fournisseurs pour capter l'innovation. Bien que cela soit déjà mis en pratique par le service Achats de Raydiall, cela s'effectue à l'occasion de rencontres fournisseurs mais qui ne sont plutôt pas dédiés à leur origine à un échange porté sur l'innovation. Nous préconisons donc d'accentuer cette démarche à travers des rencontres annuelles uniquement dédiées au partage d'informations en vue de générer des innovations, qu'elles soient incrémentales ou disruptives.

L'activité de communication **PUSH**<sup>10</sup> consiste à donner de la visibilité business, qui va susciter leur intérêt et participer à augmenter leur motivation à travailler avec Raydiall. Un partage des *road map* technologiques<sup>11</sup> et de l'évolution future des marchés et produits vers lesquels Raydiall souhaite se développer sur un horizon long terme rentre dans ce cadre de communication Push. D'autre part, il s'agit d'encourager la communication **PULL**<sup>12</sup>, qui correspond à la communication de propositions non sollicitées par le fournisseur, notamment en réponse aux communications PUSH. L'objectif est de sortir du mode de communication unique à travers des Request for Information, Request for Quotation,

---

<sup>10</sup> Communication Push pour communication dites poussée, c'est à dire, à l'origine de l'acheteur vers le fournisseur sans que celle-ci soit à la demande spécifique du fournisseur

<sup>11</sup> Road Map technologique : feuille de route technologique

<sup>12</sup> Communication Pull pour communication dites tirée, c'est à dire, à l'origine du fournisseur vers l'acheteur sans que celle-ci soit à la demande spécifique de l'acheteur

demandes ou réclamations classiques, pour aller vers un mode de communication plus collaboratif qui laisse plus de place à l'innovation et la création de valeur. Les propositions non sollicitées par le fournisseur pourraient, si elles sont intéressantes, faire l'objet d'un POC - *Proof of concept*. La preuve de concept "désigne le fait d'avoir des éléments plus ou moins tangibles assurant qu'un nouveau concept de produit ou service n'est pas une simple vue de l'esprit. Le POC vise à limiter le risque de pertes financières liées à des développements de nouveaux produits ou services (coûts directs de développement et production, temps perdu, etc.)"<sup>13</sup>.

Afin de faciliter ce flux d'informations Push/Pull, le service Achats de Raydiall peut se tourner vers l'utilisation de nouveaux modes collaboratifs avec des fournisseurs déjà intégrés dans le panel, comme des prestataires externes hors panel. En effet, de nombreuses plateformes digitalisées d'Open Innovation se sont développées. Cela consiste à solliciter des prestataires externes ou des tiers pour travailler sur un projet d'innovation, notamment à travers un système de récompense. C'est en quelque sorte un moyen de "jeter des bouteilles à la mer" qui peuvent déboucher sur des idées impensées ou inexplorées dont la finalité est l'innovation.

## **II. PRECONISATIONS MOYEN/LONG TERME**

### ***A. Augmenter le champ d'actions des Achats vers les phases amont de développement technologique***

Initialement conçue par la NASA (National Aeronautics and Space Agency - USA) et l'ESA (European Space Agency) pour des projets spatiaux, l'échelle de Technology Readiness Level ou niveau de maturité d'une technologie compte 9 niveaux comme illustré ci-dessous :

---

<sup>13</sup> Définition Proof of Concept: <https://www.definitions-marketing.com/definition/proof-of-concept/>



Figure 13 : Echelle TRL - Measure your technology readiness levels - Cloudwatchhub.eu

Cette échelle peut se découper de la manière simplifiée suivante :

- Niveaux 1 à 3 : Ces niveaux correspondent à la recherche de base scientifique voire fondamentale et appliquée. De la phase d'idéation, on étudie ensuite les propriétés de base d'une technologie, autour d'un concept spéculatif et de ses applications. À partir de ce concept spéculatif, une R&D active vient valider ou non les hypothèses émises pour fournir une preuve expérimentale du concept ou un POC - Proof of concept.
- Niveaux 4 à 6 : Ces niveaux correspondent à la phase de recherche avancée et de démonstration technologique. On vérifie l'intégration des composants technologiques de base les uns avec les autres pour réaliser un prototype qui sera ensuite démontré en environnement représentatif dans lequel le produit sera utilisé. Enfin, on évalue la conformité du produit à

répondre à un environnement de production réel simulé. Les étapes 4 à 7 représentent “la vallée de la mort” car ce sont les étapes de passage du concept au produit, qui nécessite des investissements importants. Il s’agit des dernières phases amont à l’industrialisation.

- Niveaux 7 à 9 : Il s’agit des niveaux qui concernent la qualification de la technologie à être conforme dans un environnement réel de production série : le produit prototype devient un produit série.

L’intégration du service Achats de Raydiall dans les développements technologiques s’effectue plutôt aux niveaux de TRL 6 à 9. Nous avons pu voir précédemment dans ce mémoire que les coûts générés et le potentiel de savings se joue dans les phases les plus amont du développement d’un projet. Tout comme les coûts, le potentiel d’innovation réduit au fur et à mesure que le projet se développe et que le design et les spécifications techniques se figent. L’idée est donc d’ouvrir davantage le champ d’actions du service Achats dans les phases amont d’un projet, c’est-à-dire les phases les plus précoces de l’échelle TRL. L’intégration de la fonction Achats le plus en amont possible permettra d’intégrer le potentiel d’innovation fourni par les fournisseurs le plus tôt possible dans le développement technologique.

L’intégration du service Achats se situant plutôt aux niveaux de TRL 6 à 9, le panel fournisseur Raydiall constitué répond aux besoins de ces niveaux de TRL qui correspondent le plus aux phases de mise en production série. Nous proposons donc d’ajouter une nouvelle typologie de fournisseurs au panel déjà existant : une catégorie de fournisseur spécifique aux niveaux de TRL 1 à 6. En quelque sorte nous pourrions qualifier cette catégorie de fournisseur de catégorie “**Advanced**” qui viendrait compléter les catégories actuelles plutôt “série”. Par conséquent, il est nécessaire d’adapter le processus d’intégration fournisseur pour ces catégories de fournisseurs “Advanced” qui n’ont pas besoin de répondre aux critères d’intégration d’un fournisseur “série”, car les attentes ne sont pas les mêmes. Nous soulignons l’importance de la communication avec une telle catégorie de fournisseurs “Advanced” : leur place et la collaboration avec Raydiall se situe sur les phases de développement projet avant la mise en série, c’est-à-dire, être transparent sur le fait que d’autres fournisseurs (fournisseurs série) vont intervenir par la suite au cours du développement projet.

### ***B. Capter l’Innovation avec un processus***

Un processus spécifique pour capter les idées des fournisseurs semble être un élément incontournable de la mise en place de la démarche d’Open Innovation. Celui-ci, pour être efficace, doit

être implémenté et conduit avec la même rigueur que le processus Achats général. Ce processus a pour vocation de couvrir toutes les activités depuis l'identification d'idées jusqu'à leur mise en exploitation.

La communication de ce processus aux fournisseurs de Raydiall est indispensable pour que celui-ci soit utile. Sur la base de processus Innovation de direction Innovation et de direction des Achats Innovation découverts dans l'étude terrain et étudiés personnellement, dans les industries de l'aéronautique et de l'automobile, nous proposons un processus simplifié ci-dessous :

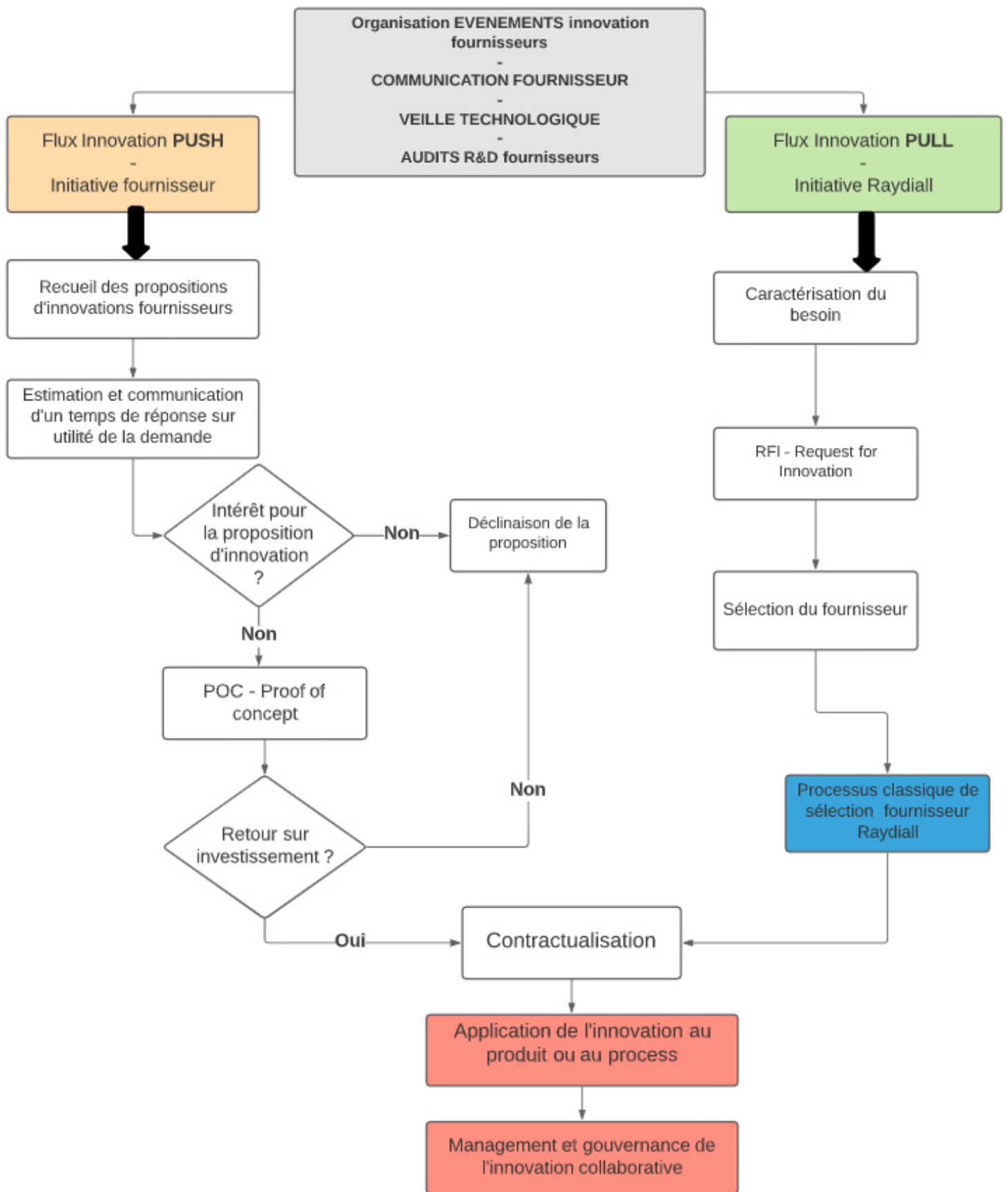


Figure 14 : Proposition de processus Innovation pour capter l'innovation (Élaboration personnelle)

Ce processus se décompose selon deux principaux types de flux précédemment abordés (cf. § Accentuer la communication en mode Push/Pull) : le flux d'innovation Push concernant des idées et innovations non sollicitées, et le flux d'innovation Pull à l'initiative de Raydiall vers ses fournisseurs. Nous désignons différents points de départ à ces deux types de flux d'innovation :

- La communication fournisseur et notamment le partage d'informations sur la stratégie de développement de Raydiall et les road map technologiques
- La veille technologique sur les technologies achetées par Raydiall à travers des salons spécialisés, la presse spécialisée, les réseaux d'Achats, etc.
- Des audits R&D des fournisseurs par le service Achats et le service technique de Raydiall
- L'organisation d'événements Innovation avec les fournisseurs à travers par exemple de journées innovation fournisseur ; il s'agit d'un événement organisé par les Achats pour que les fournisseurs innovants (inclus dans le panel et hors du panel grâce à l'activité de veille technologique) viennent présenter leurs innovations auprès des clients internes, par rapport aux besoins de l'entreprise. Aussi, le service Achats pourrait être à l'origine d'organisation d'ateliers de travail avec plusieurs fournisseurs non concurrents pour travailler sur un thème sélectionné, en lien avec le développement technologique de Raydiall.

Une étape importante soulignée notamment à travers le retour d'expérience de l'étude terrain, est de savoir recevoir les propositions spontanées d'innovation mais aussi décliner celle-ci (de manière diplomatique) quand elles ne correspondent pas à un besoin actuel ou futur par rapport à la stratégie de développement technologique de Raydiall.

Ce processus Open Innovation piloté par la fonction Achats n'est bien entendu pas une recette miracle. Pour autant c'est un outil de communication disponible auprès de l'interne pour expliquer la démarche et le rôle que peut jouer la fonction Achats dans l'Open Innovation. Et surtout, c'est un outil de communication auprès des fournisseurs pour les encourager à être force de proposition sur leurs innovations pour enclencher une collaboration d'innovation.

## CONCLUSION

Pour répondre à la problématique de ce mémoire nous proposons une double vision de l'Open Innovation appliquée par la fonction Achats ainsi que les implications relationnelles client/fournisseur : une vision théorique puis une vision terrain dans l'industrie automobile.

La revue de littérature, nous permet de comprendre différentes typologies et classifications de l'Innovation afin d'introduire le concept d'Open Innovation, en l'opposant à l'innovation fermée. Puis nous abordons la question de l'organisation de l'entreprise en évoquant le besoin d'établir une ambidextrie organisationnelle entre les activités d'exploration et d'exploitation. L'acheteur Innovation répond à ce besoin de rendre la fonction Achats ambidexre : c'est une véritable interface d'Open Innovation. Nous énonçons son rôle et ses missions évoqués dans la littérature. Enfin, nous nous intéressons à la mise en œuvre de l'Open Innovation par la fonction Achats qui joue un rôle stratégique dans cette démarche. Pour cela, nous abordons les techniques utilisées : l'implication des fournisseurs dans les développements projets, l'identification des fournisseurs innovants, les dispositifs contractuels et modes de coordination de la relation. Enfin nous étudions les facteurs d'influence sur la qualité de la coopération d'innovation : la légitimité externe de la fonction Achats, le développement de la confiance et la motivation fournisseur.

La seconde partie de ce mémoire est consacrée à l'étude terrain de l'application de l'Open Innovation par la fonction Achats. Pour cela, après une brève explication de la chaîne de valeur automobile, nous abordons la méthode de recherche sélectionnée qui la réalisation d'entretiens semi-directifs. Nous effectuons 5 entretiens auprès d'acheteurs Innovation de l'industrie automobile. Nous synthétisons les résultats de ces entretiens pour retranscrire le rôle de la fonction Achats dans l'Open Innovation selon les interrogés, les missions et soft skills de l'acheteur Innovation, l'identification et la sélection des fournisseurs innovants, les techniques d'Open Innovation utilisées, et enfin, les autres sources d'innovation expérimentées en dehors de l'écosystème fournisseur. Puis nous synthétisons les différents aspects relationnels client/fournisseurs relatés : les prérequis relationnels et les trois types d'alignement nécessaires (stratégique, relationnel, technologique), les résultats et apports d'exemples de collaboration d'innovation à succès, les freins à l'Open Innovation, et enfin, les best practices partagées par les acheteurs Innovation.



La combinaison de l'étude théorique et de l'étude terrain nous permet d'émettre des préconisations à l'entreprise Raydiall Automotive. Nous réalisons une brève présentation de l'organisation générale de l'innovation et nous analysons le niveau de maturité de la fonction Achats de Raydiall. Puis, à partir de cela nous émettons différentes préconisations court terme et moyen/long terme pour renforcer le rôle stratégique de la fonction Achats de Raydiall dans l'Open Innovation.

À ce stade, il est difficile de dire si les éléments résultant de l'étude terrain sont de réels marqueurs de l'application de l'Open Innovation dans l'industrie automobile. Il serait donc intéressant pour cela de réaliser cette même étude terrain auprès d'acheteurs Innovation appartenant à d'autres secteurs d'activités, notamment pour apprécier la maturité de la fonction Achats dans l'industrie automobile par rapport aux enjeux de l'Open Innovation. De plus, il s'agirait de compléter l'ensemble des pratiques déjà identifiées dans ce mémoire pour constituer un recueil exhaustif des bonnes pratiques applicables à différents secteurs d'activités et taille d'entreprises.

## BIBLIOGRAPHIE

- Afrique, E., & Russie, E. (2008). Science, technologie et industrie : Perspectives de l'OCDE 2008 Principales conclusions. Science, graphique 1, 1–9.
- Bruel, O., & Petit, F. (2005). *Fonction achats: mesure et pilotage des performances benchmarking des pratiques*. Groupe HEC.
- Calvi, R., Evrard-Samuel, K., Merminod, N., & Poissonnier, H. (2014). La collaboration entre client et fournisseur. *Revue Francaise de Gestion*, 239(2), 67–74.
- Chesbrough, H. (2017). The future of open innovation. *Research Technology Management*, 60(1), 35–38. <https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1255054>
- Chesbrough, H. (2006). Open Innovation - The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. *Harvard Business School Press*, 1934, 1–9.  
<http://www.openinnovation.eu/openinnovatie.php>
- Donada, C., Lenglet, F., Mothe, C., & Nillès, J. J. (2015). Un Indice De Mesure Du Collaboratif Clientfournisseur. *Revue Francaise de Gestion*, 251(6), 69–85. <https://doi.org/10.3166/RFG.251.69-85>
- FERRARY, M. (2008), L'innovation radicale : entre cluster ambidextre et organisations spécialisées, *Revue Française de Gestion*, 187(34), 109-125.
- Ganier, A. (2014). L'échelle TRL. *Les Défis Du CEA*, 188, 2014.  
<http://www.cea.fr/multimedia/Documents/infographies/Defis-du-CEA-infographie-echelle-trl.pdf>
- Geroski, P. A. (1995). Innovation and competitive advantage. *Organisation for Economic Co-Operation and Development Economics Department Working Papers*, 159, 60.  
<http://www.oecd.org/dataoecd/32/50/2733164.pdf>
- Landheer, B., & Landheer, B. (1963). Organisation De Coopération et De Développement Économiques. *Annuaire Européen / European Yearbook*, 312–547. [https://doi.org/10.1007/978-94-015-3889-3\\_13](https://doi.org/10.1007/978-94-015-3889-3_13)
- Le Loarne et Blanco (2012, p. 38), *Management de l'innovation* 2eme édition Pearson.
- Loilier, T., & Tellier, A. (2011). Que faire du modèle de l'innovation ouverte ? *Revue Francaise de Gestion*, 210(1), 69–85. <https://doi.org/10.3166/RFG.210.69-85>
- Mahmoud-Jouini, S. Ben, Servajean-Hilst, R., Gilain, A., & Dumas, A. (2019). L'achat-innovation, un acteur d'interface d'Open Innovation. *Revue Francaise de Gestion*, 45(282), 113–130.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00353>

Markides, C., & Geroski, P. A. (2004). Racing to be Second. *Business Strategy Review*, 15(4), 25–31. <https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2004.00336.x>

Masson, P. L. et al. B. W. et A. H. (2006). Les processus d'innovation, conception innovante et croissance des entreprises. *Lavoisier Paris*.

Mignon, S., Ayerbe, C., Dubouloz, S., Robert, M., & West, J. (2020). Managerial Innovation and Management of Open Innovation. *Journal of Innovation Economics & Management*, n° 32(2), 3. <https://doi.org/10.3917/jie.032.0003>

Neubert, G., & Che, R. I. D. (2016). *CRÉATION DE VALEUR ET COLLABORATION : vers un nouveau modèle de compétitivité*. January.

Nguyen, N. & Lakhal, S. (2004). Le renforcement de la réputation de l'entreprise. *Gestion*, 2(2), 10-18. <https://doi.org/10.3917/riges.292.0010>

Nogatchewsky, S., & Nogatchewsky, G. (2009). Les nouvelles formes de management des relations client-fournisseur, ou comment produire de la confiance. *L'état Des Entreprises En Management*, 18–27.

OCDE. (2008). Science, technologie et industrie : Perspectives de l'OCDE 2008 Principales conclusions. *Science, graphique 1*, 1–9.

Ozkan, N. N. (2015). An Example of Open Innovation: P&G. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1496–1502. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.450>

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>

Saibi, M. A. (2016). Vers un modèle d'ambidextrie au sein des PME : les enseignements d'une étude de cas. *Gestion 2000*, 33(1), 53. <https://doi.org/10.3917/g2000.331.0053>

Saibi, M. A., & Naji, F. (2020). Le technological gatekeeper « chef d'orchestre » de l'ambidextrie organisationnelle . In *Innovations: Vol. N°61* (Issue 1). <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0072>

Schiele, H. (2012). Accessing supplier innovation by being their preferred customer. *Research Technology Management*, 55(1), 44–50. <https://doi.org/10.5437/08956308X5501012>

Schiele, H. (2006). How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as new task for purchasing. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 925–935. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.05.003>

Suchman M.C. (1995). “Managing legitimacy: strategic and institutional approach”, *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610

Servajeau-Hilst, R. (2017). Cinq problématiques clef pour impliquer les fournisseurs dans un projet d'innovation. *Entreprendre & Innover*, 35(4), 29. <https://doi.org/10.3917/entin.035.0029>

Servajeau-Hilst, R. (2019), Dynamiques de la co-innovation : Management des interactions client-fournisseur. Londres : ISTE Editions, 2019. 13-60

Servajeau-Hilst, R., & Ben Mahmoud-Jouini, S. (2019). Les pratiques conduisant au succès ou à l'échec des coopérations d'innovation entre clients et fournisseurs. *Décisions Marketing*, 94, 71–87. <https://doi.org/10.7193/dm.094.71.87>

Simon-Lee, F. (2011). La mobilisation des réseaux sociaux lors du développement d'idées créatives : études de cas au sein d'un centre de R&D d'un fabricant de semi-conducteurs (Doctoral dissertation, Caen)

Suchman, M. C. (1995). Approaches and Strategic Managing Legitimacy. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1995.9508080331>

Tchokogué, Nollet, C. (2014). Misez aussi sur la légitimité externe de la fonction achats ! *Revue Française de Gestion*, N°239, 143 à 156. <https://doi.org/10.3166/RFG.239.143-156>

Tréhan. (2017). N Tréhan De l'innovation certes mais quelle organisation.pdf. *La Lettre Des Achats*, 260, 16–17.

Trehan, N. (2011). "Enrichir l'analyse des relations client-fournisseur par la motivation : le cas d'un équipementier automobile." *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 30,(n°1,), 39–50.

Viale, L. (2018). *Contribution de la fonction achats dans le processus d'innovation des industries agro-alimentaires*. Octobre Viale, L. (2018). *Contribution de la fonction achats dans le processus d'innovation des industries agro-alimentaires*. October.

## SITOGRAPHIE

International Automotive Task Force. *About* [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.iatfglobaloversight.org/iatf-169492016/about/>> (Consulté le 07 mai 2021).

Global Innovation Index. *About the Global Innovation Index* [En ligne]. Disponible sur : <<https://www.globalinnovationindex.org/about-gii#history>> (Consulté le 15 juin 2021).

Youtube. *Open Innovation 2.0 Conference 2014, Henry Chesbrough* [En ligne]. Disponible sur <[https://www.youtube.com/watch?v=Z7jeFEtsdKg&ab\\_channel=OISPG](https://www.youtube.com/watch?v=Z7jeFEtsdKg&ab_channel=OISPG)> (consulté le 10 mars 2021)

Youtube. *Open Innovation – A new model for Industrial Innovation* [En ligne]. Disponible sur <[https://www.youtube.com/watch?v=oHVz61O3YYg&ab\\_channel=BerkeleyHaasAlumniNetwork](https://www.youtube.com/watch?v=oHVz61O3YYg&ab_channel=BerkeleyHaasAlumniNetwork)> (consulté le 10 mars 2021)

## TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 : <i>TYPOLOGIE DE L'INNOVATION, DESTINATAIRE DE L'INNOVATION ET DIFFERENCIATION RECHERCHEE (LE LOARNE, BLANCO, 2012)</i> .....	17
FIGURE 2 : <i>LES TYPOLOGIES DE L'INNOVATION SELON MARKIDES ET GEROSKI (2204)</i> .....	18
FIGURE 3 : <i>MODELE D'INNOVATION FERMEE</i> .....	22
FIGURE 4 : <i>MODELE D'OPEN INNOVATION - HENRY CHESBROUGH</i> .....	24
FIGURE 5 : <i>LES PARTICIPANTS A L'OPEN INNOVATION 2.0 (ELABORATION PERSONNELLE)</i> .....	26
FIGURE 6 : <i>ANALYSE DES COUTS PAR PHASES PROJET</i> .....	33
FIGURE 7 : <i>PRATIQUES CRITIQUES AU SUCCES OU A L'ECHEC D'UNE COOPERATION D'INNOVATION (SYNTHESE PERSONNELLE A PARTIR DES 23 PRATIQUES CRITIQUES IDENTIFIEES PAR SERVAJEAN-HILST ET MAHMOUD-JOUINI)</i> .....	35
FIGURE 8 : <i>SYNTHESE DES IMPLICATIONS ET BENEFICES D'UNE BONNE LEGITIMITE DE LA FONCTION ACHATS - (TCHOKOGUE, NOLLET, CHIURCIU 2014)</i> .....	38
FIGURE 9 : <i>REPRESENTATION DE LA MOTIVATION D'APRES LES TRAVAUX DE VROOM (1964) (TREHAN 2011)</i> .....	41
FIGURE 10 : <i>MATRICE COMPETENCES/RESSOURCES MOTIVATION (TREHAN 2011)</i> .....	41
FIGURE 11 : <i>REPRESENTATION NON EXHAUSTIVE DE LA SUPPLY CHAIN AUTOMOBILE (ÉLABORATION PERSONNELLE)</i> .....	45
FIGURE 12 : <i>MATRICE DE MATURITE ACHATS – BRUEL ET PETIT 2005 - ETAT DES LIEUX DE LA MATURITE DE LA FONCTION ACHATS RAYDIALL</i> .....	69
FIGURE 13 : <i>ECHELLE TRL - MEASURE YOUR TECHNOLOGY READINESS LEVELS - CLOUDWATCHHUB.EU</i> .....	75
FIGURE 14 : <i>PROPOSITION DE PROCESSUS INNOVATION POUR CAPTER L'INNOVATION (ÉLABORATION PERSONNELLE)</i> .....	78

## TABLES DES ANNEXES

<b>TABLES DES ANNEXES.....</b>	<b>87</b>
<b>ANNEXE 1 : TYPE ET DEGRE DE NOUVEAUTE ET DEFINITION DE L'INNOVATION – OCDE.....</b>	<b>88</b>
<b>ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN .....</b>	<b>89</b>

# ANNEXE 1 : TYPE ET DEGRE DE NOUVEAUTE ET DEFINITION DE L'INNOVATION – OCDE

Figure 3. Type et degré de nouveauté et définition de l'innovation

			INNOVATION			<i>Pas une innovation</i> Déjà existant dans la firme
			Maximale	Intermédiaire	Minimale	
			Nouveau pour le monde	(a)	Nouveau pour la firme	
INNOVATION	Technologiquement nouveau	Produit				
		Procédé de production				
		Procédé de livraison				
TPP	Amélioration technologique importante	Produit				
		Procédé de production				
		Procédé de livraison				
Autre innovation	Nouveau ou amélioré	Organisation exclusivement				
<i>Pas une innovation</i>	Sans changement sensible, Changement sans nouveauté, ou autres améliorations créatives	Produit				
		Procédé de production				
		Procédé de livraison				
		Organisation exclusivement				

Innovation TPP

Autre innovation

Pas une innovation

(a) Pourrait être géographique, par exemple nouveau pour le pays ou la région.



## ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

### INTRODUCTION

1. Présentation de l'interviewé :
  - Entreprise
  - Position de l'entreprise dans la chaîne de valeur automobile
  - Position dans le service Achats
  - Périmètre Achats (Projets, commodités, etc.)
  
2. Organisation de l'innovation en interne :
  - Qui sont les acteurs de l'Open innovation en interne ?
  - Quels sont les liens et interactions entre ces acteurs ?

#### I. Open Innovation appliquée aux Achats

1. Quel est selon-vous le rôle de la fonction Achats dans l'innovation (Open Innovation):
  - Du point de vue de l'interviewé ?
  - Du point de vue de son entreprise ?

*(Étude sur la légitimité de la fonction Achats à avoir un rôle stratégique dans l'innovation)*

2. Avec quels fournisseurs peut-on entreprendre une démarche d'Open Innovation ? Et pourquoi?

3. Quelles autres sources d'Open Innovation avez-vous identifié ? (Autres que les fournisseurs ?)
  - Clients internes
  - Clients
  - Plateforme Open Innovation
  - Pôles de compétitivité
  - Réseaux

4. Quelles sont les techniques mises en place par le service Achats pour favoriser l'Open Innovation ?

- Organisation interne au service
- Veille technologique
- Événements

- Management des fournisseurs (construction du panel fournisseur, critères de sélection, contractualisation, rémunération, etc.)
- Critères de performance fournisseurs

## II. Implication relationnelle client/fournisseur

1. Quelles sont les implications relationnelles client/fournisseur pour entreprendre une collaboration d'innovation avec un fournisseur ?
  - Légitimité de la fonction Achats
  - Confiance
  - Motivation
2. Quels ont été les résultats et apports d'une collaboration d'innovation à succès ?
3. Selon vous, quels sont les freins à une collaboration d'innovation ? Et notamment par rapport aux spécificités et contraintes de la chaîne de valeur automobile ?
  - Coûts - ROI
  - Propriété intellectuelle
  - Conduite du changement
  - Perte de contrôle du processus d'innovation
4. Selon vous, quelles sont les *best practices* à adopter pour mener une démarche Open Innovation par la fonction Achats ? Et notamment par rapport aux spécificités et contraintes de la chaîne de valeur automobile ?
5. Quelles sont les compétences pour mener à bien une collaboration d'innovation ?
  - Hard Skills
  - Soft Skills

# TABLES DES MATIERES

<b>DECLARATION ANTI-PLAGIAT .....</b>	<b>4</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>6</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>6</b>
<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>10</b>
<b>PARTIE 1 : - PARTIE THEORIQUE .....</b>	<b>12</b>
<b>CHAPITRE 1 – L’INNOVATION .....</b>	<b>14</b>
I. Définition de l’Innovation .....	14
A. Innovation et destruction créatrice .....	14
B. La définition de l’OCDE .....	15
C. Une classification multiple de l’Innovation .....	16
D. Typologies de l’innovation selon Markides et Geroski .....	18
II. L’innovation comme source d’avantage compétitif .....	19
<b>CHAPITRE 2 – L’OPEN INNOVATION .....</b>	<b>21</b>
I. De l’Innovation fermée à l’Innovation ouverte .....	21
II. L’Open Innovation : Présentation du concept .....	23
<b>CHAPITRE 3 – QUELLE ORGANISATION POUR FAVORISER UNE DEMARCHE D’OPEN INNOVATION ? .....</b>	<b>27</b>
I. Modèle de l’Ambidextrie Organisationnelle : Exploration et Exploitation .....	27
II. Un acteur de l’ambidextrie organisationnelle : l’Acheteur Innovation .....	30
A. Une solution au dilemme Marchien .....	30
B. Rôle et implication de l’Acheteur Innovation .....	30
<b>CHAPITRE 4 : LA MISE EN PRATIQUE DE L’OPEN INNOVATION PAR LA FONCTION ACHATS .....</b>	<b>32</b>
I. Mise en œuvre des techniques d’Open Innovation par la fonction Achats .....	32
A. Quand impliquer le fournisseur ? .....	32
B. Identification des fournisseurs innovants .....	33
C. Dispositifs contractuels et implication des fournisseurs dans un projet d’innovation .....	34
II. Les facteurs d’influence sur la qualité de la coopération d’innovation .....	36
A. La légitimité externe de la fonction Achats .....	36
B. Le développement de la confiance .....	38
C. La motivation fournisseur : fournisseur cœur et client préféré .....	40
<b>PARTIE 2 - ÉTUDE TERRAIN .....</b>	<b>43</b>
<b>CHAPITRE 4 – ORGANISATION DE LA SUPPLY CHAIN AUTOMOBILE .....</b>	<b>44</b>
<b>CHAPITRE 5 – CADRE DE LA RECHERCHE ET METHODOLOGIE .....</b>	<b>47</b>
<b>CHAPITRE 6 – SYNTHÈSE DES RESULTATS TERRAIN .....</b>	<b>48</b>
I. L’Open Innovation appliquée par les Achats dans l’Automobile .....	48
A. Rôle de la fonction Achats dans l’Open Innovation .....	48
B. Missions de l’acheteur innovation .....	49
C. Cibler les fournisseurs d’innovation .....	52
D. Techniques d’Open Innovation .....	53
E. Autres sources d’innovation .....	55
II. Implications relationnelles client/fournisseur dans l’automobile .....	56
A. Prérequis relationnels client/fournisseur .....	56
B. Résultats et apports d’une collaboration d’innovation à succès .....	57
C. Les freins à l’Open Innovation .....	59
D. Best practices .....	61
<b>PARTIE 3 - PRECONISATIONS A L’ENTREPRISE RAYDIALL .....</b>	<b>64</b>
<b>CHAPITRE 7 – ETAT DES LIEUX DE L’INNOVATION CHEZ RAYDIALL .....</b>	<b>65</b>

Organisation générale de l'Innovation (R&D) .....	65
<b>CHAPITRE 8 - MATURITE DE LA FONCTION ACHATS DE RAYDIALL .....</b>	<b>67</b>
<b>CHAPITRE 9 - PRECONISATIONS .....</b>	<b>70</b>
I. Préconisations court terme.....	70
A. Orienter la sélection des fournisseurs vers plus de critères d'innovation.....	70
B. Identifier et surveiller les fournisseurs des compétiteurs .....	71
C. Management des fournisseurs : ouvrir une classification fournisseurs supplémentaire .....	72
D. Accentuer la communication en mode Push/Pull avec les fournisseurs .....	73
II. Préconisations moyen/long terme.....	74
A. Augmenter le champ d'actions des Achats vers les phases amont de développement technologique .	74
B. Capter l'Innovation avec un processus .....	76
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>82</b>
<b>SITOGRAPHIE .....</b>	<b>85</b>
<b>TABLES DES FIGURES .....</b>	<b>86</b>
<b>TABLES DES ANNEXES .....</b>	<b>87</b>
<b>TABLES DES MATIERES.....</b>	<b>91</b>