



HAL
open science

Management d'un projet d'innovation collaborative et ouverte. Facteurs clés de succès et d'amélioration

Estelle Theolas

► To cite this version:

Estelle Theolas. Management d'un projet d'innovation collaborative et ouverte. Facteurs clés de succès et d'amélioration. Gestion et management. 2021. dumas-03544207

HAL Id: dumas-03544207

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03544207v1>

Submitted on 26 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



Management d'un projet d'innovation collaborative et ouverte

Facteurs clés de succès et d'amélioration

Présenté par : THEOLAS Estelle

Entreprise d'accueil : THESAME

86 Avenue d'Aix les Bains,
SEYNOD, 74600 ANNECY, France

Date de l'alternance : 01/09/20 au 27/08/21

Tuteur entreprise : BRETON Jean

Tuteur universitaire : MERMINOD Valéry

Master 2, Alternance
Master Management et valorisation de projets d'innovation
2020 - 2021



Management d'un projet d'innovation collaborative et ouverte

Facteurs clés de succès et d'amélioration



Présenté par : THEOLAS Estelle

Entreprise d'accueil : THESAME

86 Avenue d'Aix les Bains,
SEYNOD, 74600 ANNECY, France

Date de l'alternance : 01/09/20 au 27/08/21

Tuteur entreprise : BRETON Jean

Tuteur universitaire : MERMINOD Valéry

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 travail de recherche se concentre sur le management d'un projet d'innovation collaborative et ouverte. Au travers de la littérature existante et de l'analyse du projet PEAK 3.0, projet du Lab PEAK de Thésame débuté en 2017 et qui comporte notamment 5 projets de recherche, nous avons déterminé les facteurs clés de succès et points d'amélioration dans la conduite d'un projet d'innovation collaborative et ouverte.

Pour répondre à cette problématique, nous avons effectué divers entretiens auprès d'acteurs ayant participé au projet en abordant cinq dimensions : humaine, stratégique, organisationnelle, opérationnelle et écosystémique.

Au sein de ce travail, nous avons souligné l'importance de l'ensemble des dimensions, mais plus spécifiquement la dimension humaine. Outre les compétences techniques, il est nécessaire d'avoir des compétences de management de l'innovation, de gestion de projet, des compétences relationnelles, des aptitudes comportementales et une capacité d'engagement propre à chaque collaborateur.

Dans le cadre d'une collaboration inter-organisationnelle, les entreprises qui travaillent ensemble se doivent de combiner leur culture, leur stratégie, leurs ressources, etc. Par conséquent, chaque collaboration est spécifique, et c'est cela qui rend le processus complexe.

SUMMARY

This research work focuses on the management of a collaborative and open innovation project. Through the existing literature and the analysis of the PEAK 3.0 project, a project of Thésame's PEAK Lab started in 2017 and which includes 5 research projects, we have determined the key success factors and points of improvement in the management of a collaborative and open innovation project.

To address this issue, we conducted various interviews with actors who participated in the project by addressing five dimensions: human, strategic, organizational, operational and ecosystemic.

In this work, we emphasized the importance of all the dimensions, but more specifically the human dimension. In addition to technical skills, it is necessary to have innovation management skills, project management skills, relational skills, behavioral skills and a capacity for commitment specific to each collaborator.

In the context of inter-organizational collaboration, companies that work together must combine their culture, strategy, resources, etc. Therefore, each collaboration is specific, and this is what makes the process complex.

MOTS CLÉS : Innovation collaborative – Innovation ouverte – Gestion de projet – Management de l'innovation - Relation inter-organisationnelle – Relation interpersonnelle

KEY WORDS : Collaborative innovation - Open innovation - Project management - Innovation management - Interorganizational relationship - Interpersonal relationship

SOMMAIRE

INTRODUCTION	7
PARTIE 1 : - REVUE LITTERAIRE	8
CHAPITRE 1 – FORMES DE COLLABORATION DANS LES PROJETS D’INNOVATION.....	9
I. Notion d’innovation.....	9
II. Notion de collaboration.....	10
III. Innovation collaborative.....	11
IV. Innovation ouverte.....	12
V. Différents projets pour différentes implications.....	13
VI. La collaboration inter-organisationnelle.....	14
CHAPITRE 2 – FACTEURS CLES D’UN PROJET D’INNOVATION COLLABORATIVE ET OUVERTE.....	16
I. Développement d’un cadre managérial favorable.....	16
II. Préparation de la relation.....	17
III. Développement de la relation.....	18
IV. Compétences en management de ressources externes.....	20
V. Facteurs clés de la collaboration.....	21
PARTIE 2 - CONTEXTE DU CAS ETUDIE	23
CHAPITRE 3 – LE LAB PEAK.....	24
I. Un Lab de THESAME.....	24
II. Histoire de PEAK.....	25
CHAPITRE 4 – PEAK 3.0.....	27
I. Les enjeux de PEAK 3.0.....	27
II. Différents projets au sein de PEAK 3.0.....	28
III. Un programme multipartenaires, un écosystème complet.....	29
IV. Organisation du programme.....	30
PARTIE 3 - RESULTATS	33
CHAPITRE 5 – METHODOLOGIE.....	34
CHAPITRE 6 – ANALYSE DES RESULTATS.....	36
I. Analyse des facteurs clés de succès.....	36
II. Analyse des points d’amélioration.....	40
CHAPITRE 7 – INTERPRETATIONS DES INFORMATIONS RECUEILLIES.....	44
CHAPITRE 8 – PERSPECTIVES ET PRECONISATIONS.....	49
I. Perspective de validation.....	49
II. Préconisations pour PEAK 4.0.....	50
CONCLUSION	52

INTRODUCTION

« Innover est notre meilleure chance de rester un grand pays leader mondial. Collaborer, dialoguer et instaurer la confiance est le seul moyen d’y parvenir... » - Pierre PELOUZET, Médiateur des Entreprises¹.

Les entreprises cherchent à maintenir leur avantage concurrentiel et l’innovation est devenue l’un des meilleurs moyens. Pour cela, il existe différentes stratégies d’innovation, mais l’une des plus utilisées aujourd’hui, est l’ouverture des frontières de l’entreprise à la circulation de technologies, compétences, connaissances, etc. C’est une nouvelle vision de l’innovation : l’innovation ouverte ou « *Open innovation* ».

Lambert et Schaeffer (2014) ou Handfield et Nichols (2002) appuient ces propos en expliquant que les entreprises doivent, pour se maintenir, créer des écosystèmes de valeur en tissant des relations stratégiques dans l’objectif d’être compétitifs sur un marché en pleine évolution.

Cependant, pour faire de l’innovation collaborative et ouverte de manière efficace, il est nécessaire d’avoir des compétences en management de ressources externes. Au-delà d’appréhender l’avantage concurrentiel, ce type de management peut répondre aux enjeux d’innovation créatrice de valeur durable et profitable et adapter les démarches d’innovation de l’entreprise à l’hétérogénéité des parties prenantes externes.

L’engouement pour ces thématiques n’a pas échappé à Thésame et plus particulièrement au Lab PEAK, *think tank* dédié à l’étude des nouvelles pratiques dans les relations collaboratives. PEAK a pour vocation d’accompagner les entreprises afin qu’elles deviennent un acteur clé de la création de valeur durable en optimisant les relations collaboratives entre client et fournisseurs et en déployant un référentiel de compétences de management de ressources externes pour l’innovation ouverte.

Dans la continuité de ses recherches et toujours avec l’objectif de concevoir des outils et méthodes autour de la collaboration pour répondre aux enjeux de demain des organisations, PEAK a lancé un nouveau programme, PEAK 3.0. Ce programme scientifique aborde différentes thématiques en lien avec l’innovation, la collaboration, le management des ressources externes, etc. et est conduit comme un projet d’innovation collaborative et ouverte.

En prenant appui sur le programme PEAK 3.0, nous verrons comment s’élabore un projet d’innovation collaborative et ouverte et quels peuvent être les facteurs clés de succès et points d’améliorations ?

¹ Romaric Servajeau-Hilst et al., *Collaborer pour innover: le management stratégique des ressources externes*, 2018.

PARTIE 1 :
-
REVUE LITTERAIRE

CHAPITRE 1 – FORMES DE COLLABORATION DANS LES PROJETS D'INNOVATION

Cette recherche se concentre sur les différentes formes de collaboration inter- organisationnelles dans des projets d'innovation. L'innovation est un concept primordial pour les entreprises, pour faire face aux nouveaux enjeux de demain et garder leur avantage concurrentiel. Ce chapitre apporte un point de vue théorique aux différentes notions d'innovation et de collaboration.

I. NOTION D'INNOVATION

L'INSEE désigne l'innovation comme « l'introduction sur le marché d'un produit ou d'un procédé nouveau ou significativement amélioré par rapport à ceux précédemment élaborés. »

D'après le Manuel d'Oslo², le concept d'innovation se base sur deux éléments clés: le rôle des connaissances comme fondement de l'innovation, de l'utilité et de la nouveauté, et la création de valeur ou sa préservation comme objectif de l'innovation. De plus, l'innovation se distingue de l'invention du fait qu'elle doit être mise en œuvre, utilisée et à la disposition d'utilisateurs.

Innover, c'est construire et améliorer l'efficacité de l'entreprise à l'aide de compétences déjà existantes, mais aussi explorer de nouveaux champs. Les projets d'exploration et d'exploitation sont fondés sur des compétences distinctes, ce qui nécessite de les appréhender séparément en termes d'activités opérationnelles³. Les projets d'exploitation portent sur l'optimisation des combinaisons de ressources existantes tels que les projets visant l'amélioration d'un produit, l'élargissement d'une gamme ou l'ajout d'une dimension service au produit ... tandis que les projets d'exploration interviennent plus en amont visant à développer de nouvelles combinaisons de ressources sous la forme de projets de rupture, projets de recherche fondamentale, etc. autant de projets en anticipation des enjeux stratégiques.

L'articulation entre l'innovation d'exploitation et d'exploration nécessite une attention particulière, car elles sont toutes deux reliées, l'exploitation nourrit l'exploration et inversement. C'est à l'aide d'un équilibre maîtrisé entre l'exploitation des activités existantes et l'exploration de nouveaux espaces de création de valeur⁴ que les organisations vont soutenir leur survie stratégique.

² Organisation de coopération et de développement économiques, *Manuel d'Oslo: Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3e édition* (Paris: OECD Publishing, 2005).

³ Valérie Chanal et Caroline Mothe, « Concilier innovations d'exploitation et d'exploration », *Revue française de gestion* no 154, n° 1 (2005): 173- 91.

⁴ James G. March, « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science* 2, no 1 (1991): 71- 87.

Dans chacun de ces types d'innovation, le mode de fonctionnement, les enjeux, la performance attendue, ou encore les horizons de collaboration, avec une ouverture ou non à des partenaires, seront différents.

D'après Chesbrough⁵, l'innovation est un facteur clé pour les entreprises permettant d'accroître la compétitivité des entreprises par la différenciation et l'utilisation de nouvelles ressources. Avec de plus en plus de difficultés à innover seule, les entreprises doivent élargir leurs connaissances en acceptant que celles-ci proviennent à la fois de sources internes et externe de l'entreprise.

II. NOTION DE COLLABORATION

A bien relire Darwin, la collaboration apparaît aussi naturelle que la compétition⁶. La collaboration est une pratique propre aux êtres vivants dans lequel nous vivons, et il en existe de nombreux exemples dans la nature qui montrent comment certaines espèces, avec des intérêts réciproques, s'associent pour obtenir un avantage dans la lutte contre d'autres espèces ou contre des conditions défavorables. En faisant un parallèle entre la nature et le monde de l'entreprise, force est de constater qu'il existe de nombreux intérêts à travailler collaborativement.

On trouve dans la littérature diverses définitions de la collaboration. Le mot collaboration vient du latin « *colaborare* » qui signifie « travailler avec quelqu'un », et selon le dictionnaire Larousse, collaborer signifie « travailler ensemble avec quelqu'un d'autre, l'aider ou participer avec d'autres à une œuvre commune ». Malgré les différentes définitions, tous les auteurs n'ont pas le même point de vue sur la collaboration. Dans certains cas, on peut trouver une certaine confusion entre collaboration et coopération.

D'après Henri et Lundgren-Cayrol (1997)⁷, la coopération désigne le fait que chaque personne réalise une tâche différente, une partie de la tâche globale, qui sera considérée comme complète lorsque tous les membres de l'équipe mettent en commun leurs réalisations. Lors d'un travail coopératif, il y a une forte interdépendance entre les participants, car chaque contribution est utile seulement si elle est complétée par le travail des autres. La collaboration, quant à elle, désigne un but commun où chaque personne réalise la tâche à sa manière. L'importance dans la collaboration est que

⁵ Henry William Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2003).

⁶ Hugues Poissonnier, Michel Philippart, et Nicolas Kourim, *Les achats collaboratifs: pourquoi et comment collaborer avec vos fournisseurs*, 2012.

⁷ France Henri et Karin Lundgren-Cayrol, *Apprentissage collaboratif à distance: pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissage virtuels* (Sainte-Foy, Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec, 2001).

l'ensemble des personnes forme un groupe, mettent en commun leurs idées et leurs réalisations, s'inspirent et se soutiennent les uns les autres.

D'après le Manuel d'Oslo⁸, « il y a coopération lorsqu'au moins deux parties conviennent d'assumer la responsabilité d'une tâche ou d'une série de tâches et de partager des informations afin d'en faciliter la réalisation». « La collaboration nécessite une activité coordonnée qui fait intervenir différentes parties travaillant à la résolution d'un problème défini conjointement, avec l'ensemble des partenaires concernés. Elle implique d'énoncer de manière explicite des objectifs communs ; les parties peuvent également s'accorder sur la répartition des contributions, des risques et des éventuelles retombées positives. »

La collaboration peut impliquer à la fois des acteurs internes et des acteurs externes (écosystème de l'organisation) et se produire tant de façons horizontales (avec les concurrents) ou de façons verticales (avec clients et/ou fournisseurs)⁹.

Dans des projets d'innovation, sur la base d'objectifs communs, la collaboration permet aux entreprises de partager les risques, d'accéder à des ressources et compétences supplémentaires.

III. INNOVATION COLLABORATIVE

Comme indiquée dans les parties précédentes, l'innovation collaborative permet de maintenir un avantage concurrentiel durable dans le temps en combinant les compétences internes à l'organisation avec celles d'autres organisations.

L'innovation collaborative s'appuie sur la nécessité de relations équilibrées entre parties prenantes visant à sécuriser les flux d'informations orientés vers l'innovation et correspond à une vision d'entreprise collaborative étendue. L'innovation collaborative s'appuie sur l'ouverture de l'entreprise à son environnement extérieur pour gagner de la visibilité auprès de différents acteurs pouvant être intéressés pour collaborer. Ceci créait un cercle vertueux pour l'innovation et un gain en compétences et connaissances spécifiques au projet¹⁰. Toujours dans l'objectif d'acquérir de nouvelles compétences, ce modèle d'innovation peut jouer un rôle sur les stratégies à adopter au niveau des relations établies, des relations à développer, les modalités de propriété intellectuelle, etc. L'usage du réseau de

⁸ Organisation de coopération et de développement économiques, *Manuel d'Oslo*.

⁹ Poissonnier, Philippart, et Kourim, *Les achats collaboratifs*.

¹⁰ Thomas Loilier et Albéric Tellier, « Que faire du modèle de l'innovation ouverte ? », *Revue française de gestion* n° 210, n° 1 (14 mars 2011): 69- 85.

l'écosystème de l'organisation, dit l'entreprise étendue, est nécessaire pour chercher des sources d'innovation venant de l'extérieur et développer des collaborations avec différents partenaires.

Plusieurs raisons amènent les entreprises à collaborer, créer des réseaux collaboratifs : accroître ses performances commerciales et créer de la valeur ; acquérir, contrôler et exploiter de nouvelles ressources qui renforceront les avantages compétitifs durables ; augmenter son agilité dans la réalisation des projets ; gagner en légitimité par l'image liée à la coopération avec certains partenaires et gérer la concurrence en influençant, manipulant le marché, les décideurs politiques¹¹.

Cependant, la collaboration n'est pas sans risque et ne correspond pas toujours aux attentes des organisations. Pour limiter au maximum ces risques, et permettre une collaboration inter-organisationnelle « efficace », il importe de définir et mettre en place des modalités de fonctionnement adaptées pour développer un véritable « avantage coopératif »¹², capacité à créer et maintenir des coopérations efficaces.

IV. INNOVATION OUVERTE

Le terme d'innovation ouverte ou « *open innovation* » est apparu en 2003 dans les travaux d'Henri Chesbrough, dans l'ouvrage intitulé *Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Harvard Business School Press) et est un modèle d'innovation collaborative, défini comme « l'utilisation des entrées et sorties de connaissances pour accélérer l'innovation interne et élargir les marchés à usage externe de l'innovation, respectivement »¹³

A l'opposée de l'innovation fermée qui consiste pour les entreprises à mener des projets d'innovation avec seulement des ressources internes, l'innovation ouverte représente un changement de paradigme et est liée à la notion d'écosystème et de frontières organisationnelles.

Les entreprises qui pratiquent l'innovation ouverte placent donc les idées externes au même niveau que les idées internes dans l'objectif de stimuler leurs performances en matière d'innovation.

L'innovation ouverte modifie le périmètre de l'entreprise étendue et se caractérise par de nouvelles opportunités de partenariats entre l'organisation et des parties prenantes très hétérogènes.

¹¹ Nathalie Merminod et Hugues Poissonnier, « Développer des relations collaboratives avec ses fournisseurs : quelles implications pour la fonction achats ? », 2016, 30.

¹² Darko Milosevic, « Collaborative Advantage: The Art of Alliances », *Harvard Business Review*, 2019, https://www.academia.edu/41966875/Collaborative_advantage_The_Art_of_alliances.

¹³ Chesbrough, *Open Innovation*.

Selon Gassman et Henkel (2014)¹⁴, il existe 3 possibilités de flux pour faire de l'innovation ouverte : « *Outside-in Process* » qui utilise des idées et/ou solutions de l'extérieur pour nourrir le processus d'innovation interne ; « *Inside-out process* » qui a pour objectif de valoriser les innovations obtenues à partir de ressources internes par d'autres organisations et « *Coupled Process* » qui cherche à combiner des processus entrants et sortants pour co-créeer une innovation.

Comme pour l'innovation collaborative, l'innovation ouverte a un impact positif sur les performances industrielles et économiques des organisations. Cependant, pour les deux types d'innovation, le risque que certaines personnes s'approprient la propriété intellectuelle et les avantages de l'innovation est présent.

V. DIFFERENTS PROJETS POUR DIFFERENTES IMPLICATIONS

Lors des projets d'innovation collaborative, d'exploration ou d'exploitation, la relation entre les différents acteurs va dépendre du choix de niveau de partage de responsabilités confié à chacun. Au sein des contrats de collaboration, c'est un facteur très important à prendre en compte. Dans le cas, d'une collaboration entre client et fournisseur en innovation, il existe cinq niveaux de partage de responsabilités possibles : la sous-traitance, où le fournisseur est responsable seulement de la mise en œuvre de l'innovation ; la *White Box* où le fournisseur est consulté sur le choix de l'innovation et est responsable de sa mise en œuvre ; la *Grey Box* où fournisseur et client réalisent ensemble des choix de conception ; la *Black Box* où le fournisseur prend en charge la conception et la mise en œuvre et l'*Open Box*, pour des projets d'exploration, où il est impossible de définir au commencement du projet les objectifs à atteindre ni les moyens à mettre en œuvre¹⁵.

Pertersen, Handfield et al., en 2005¹⁶, quant à eux, s'appuient seulement sur les 3 typologies « *White Bow* », « *Grey Box* » et « *Black Box* », qui ont l'avantage de distinguer facilement les différentes formes d'intégration des partenaires/fournisseurs, et se reposent seulement sur une seule dimension, le niveau de responsabilité de celui-ci. Cheriti, Le Dain et Calvy, en 2010 ont ajouté une nouvelle dimension pour déterminer les formes d'intégration des partenaires, le niveau de risque de développement du projet. En prenant en compte ces deux dimensions, cela permet de définir 5 situations de collaboration (voir Figure 1) : la conception déléguée et la co-conception stratégique

¹⁴ Oliver Gassmann et Ellen Enkel, « Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes » (R&D Management Conference (RADMA) 2004, Lissabon, 2004), <https://www.alexandria.unisg.ch/274/>.

¹⁵ Servajean-Hilst et al., *Collaborer pour innover*.

¹⁶ Kenneth Petersen, Robert Handfield, et Gary Ragatz, « Supplier Integration Into New Product Development: Coordinating Product, Process and Supply Chain Design », *Journal of Operations Management* 23 (1 avril 2005): 371- 88, <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.07.009>.

(*Black box*), la co-conception « critique » (*Grey box*) et la sous-traitance classique et le développement coordonné (*White box*).

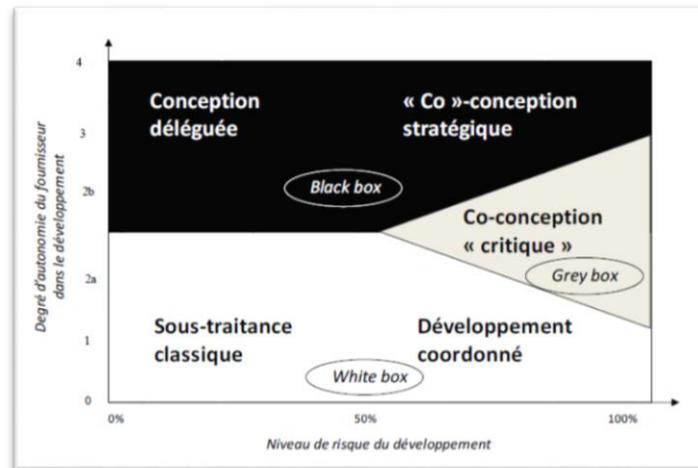


Figure 1 : Matrice de collaboration client-fournisseurs (Le Dain et al., 2010)¹⁷

La sous-traitance classique et le développement coordonné, situations de type *White Box*, accordent un niveau d'autonomie très faible au fournisseur avec un risque du développement plus important pour le développement coordonné. La co-conception critique, de type *Grey Box* a également un risque de développement élevé et représente une collaboration entre deux partenaires qui ont des compétences complémentaires. Dans les projets de types *black box*, c'est le fournisseur, avec un degré élevé d'autonomie, qui a l'entière responsabilité du développement de produit ou service avec, pour la conception déléguée un niveau de risque relativement faible pour le client et pour la co-conception stratégique est un risque très élevé¹⁸.

C'est au sein des projets de types *Grey Box* et *Black Box*, qu'il est nécessaire de tisser des relations plus collaboratives entre partenaires afin de combiner des compétences internes et externes en faveur de l'innovation.

VI. LA COLLABORATION INTER-ORGANISATIONNELLE

La collaboration inter-organisationnelle est caractérisée par « des relations stratégiques intentionnelles entre des entreprises indépendantes qui partagent des objectifs compatibles, luttent pour des bénéfices mutuels et reconnaissent un niveau élevé d'interdépendance mutuelle. Elles

¹⁷ Marie-Anne Le Dain, Richard Calvi, et Sandra Cheriti, « Measuring the supplier's performance in collaborative design: Proposition of a model » (2008), <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00366623>.

¹⁸ Matthieu Yager, « Processus d'Intégration des Fournisseurs dans le Développement de Systèmes de Produits-Services » (phdthesis, Université Grenoble Alpes, 2016), <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01863997>.

unissent leurs efforts pour atteindre les objectifs que chaque entreprise, agissant seule, ne pourrait atteindre facilement »¹⁹.

Dans l'innovation, de plus en plus d'entreprises optent pour le développement de relations inter-organisationnelles. C'est le pilotage de ces dernières qui constitue l'un des facteurs essentiels du succès des entreprises qui les déploient.

Concernant la coopération et collaboration d'innovation, il existe deux courants théoriques : la théorie du management par les ressources ou *Resource-based view*, où deux organisations collaborent dans l'objectif de développer leur avantage compétitif via le partage de leurs ressources respectives et la théorie des coûts de transaction qui envisage la relation de coopération principalement sous un angle économique. Dans cette dernière, l'organisation évalue les différentes opportunités internes et externes, par rapport aux coûts pour déterminer ensuite sur quelles ressources elle va se reposer pour atteindre ses objectifs (*make or buy*).

Pour renforcer leur compétitivité en réalisant leurs stratégies de développement et de croissance, les organisations peuvent mettre en place des coopérations et collaborations d'innovation.

Toujours dans l'objectif de déployer des collaborations réellement génératrices d'innovation et de création de valeur, il importe de ne pas oublier que la collaboration inter-organisationnelle est avant tout un processus. D'après la littérature liée au « parcours de l'innovation » qui représente le processus d'innovation composé de quatre phases : l'exploration, la contextualisation, le développement et le déploiement, Johnsen (2009) met en évidence les facteurs clés influençant le succès de l'implication des partenaires. Il considère l'importance de la sélection du partenaire, caractérise la nécessité de développer une relation partenariale adaptée (confiance mutuelle, objectifs partagés, partage des risques, etc.) et note l'efficacité d'une organisation interne impliquée et coordonnée.

¹⁹ Jakki Mohr et Robert Spekman, « Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques », *Strategic Management Journal* 15 (1 février 1994): 135- 52, <https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>.

CHAPITRE 2 – FACTEURS CLES D’UN PROJET D’INNOVATION COLLABORATIVE ET OUVERTE

Dans cette deuxième partie de la revue littéraire, nous allons nous intéresser plus particulièrement aux différents facteurs clés de succès d’un projet d’innovation collaborative et ouverte. Pour cela, nous nous focaliserons sur les étapes clés à prendre en compte lors du déploiement d’un projet d’innovation collaborative et ouverte, telles que le développement d’un cadre managérial favorable à l’innovation au sein des entreprises, la préparation et la formation de la relation partenariale et l’apprentissage de nouvelles compétences pour manager les ressources externes.

I. DEVELOPPEMENT D’UN CADRE MANAGERIAL FAVORABLE

Avant de se lancer dans une démarche d’innovation collaborative, il est nécessaire de vérifier et/ou de transformer la culture de son entreprise et de son organisation. Pour arriver à une collaboration entre deux partenaires, il est essentiel, en amont, que chacun possède ou développe son propre capital collaboratif. L’innovation collaborative peut être vue comme la transformation d’un état d’esprit au niveau de l’organisation en passant de la vision « les meilleurs travaillent dans mon organisation » à une vision « je travaille avec les meilleurs »²⁰.

Pour gérer au mieux les ressources externes dans le processus d’innovation, les entreprises doivent construire un cadre managérial qui le permet. D’après Dorothy A. Leonard²¹, les organisations sont confrontées à un paradoxe : comment tirer parti des compétences de base (*core competencies*) sans être entravé par leurs revers dysfonctionnels ? Sachant que les compétences de base (*core competencies*) d’exploitation déterminent les rigidités fondamentales (*core rigidities*) face à l’exploitation.

Les capacités des entreprises définissent ce qu’elles peuvent faire ou ne peuvent pas faire, et sont influencées par trois facteurs qui sont ses ressources, ses structures et processus et sa culture²². Les *core rigidities* étant le revers de la médaille des *core competencies*, c’est sur ces mêmes caractéristiques qu’il va falloir s’appuyer pour conduire au mieux des projets collaboratifs en innovation ouverte.

²⁰ Servajean-Hilst et al., *Collaborer pour innover*.

²¹ Dorothy Leonard, « Core Capability and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development », *Strategic Management Journal* 13 (1 juin 1992): 111- 25, <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>.

²² Clayton M. Christensen et Michael Overdorf, « Meeting the Challenge of Disruptive Change », *Harvard Business Review*, 1 mars 2000, <https://hbr.org/2000/03/meeting-the-challenge-of-disruptive-change>.

La culture de l'entreprise est un facteur invisible et correspond aux valeurs à partir desquelles les personnes jugent qu'un projet, une activité est importante ou non. Elle se traduit à travers plusieurs variables telles que la mission de l'entreprise, ses valeurs sociétales, sa volonté de « changer le monde », etc.

Les structures et processus, sont la main visible de l'innovation ouverte et collaborative, car cela détermine les responsabilités entre les différentes organisations, et les méthodes et outils à mobiliser pour exercer ces responsabilités. Ce facteur est également lié à la distinction entre les projets d'exploitation et d'exploration.

Le troisième facteur, les ressources de l'entreprise, sont les clés des projets collaboratifs d'innovation ouverte. La mise en œuvre de ces projets dépend des ressources impliquées et des compétences liées avec les savoirs et savoir-faire, d'une part et les savoir-être et vouloir-être, d'autre part.

Pour pouvoir appréhender au mieux l'adéquation entre la culture de l'entreprise et le type de projets d'innovation, en prenant en compte l'intensité de l'ouverture de l'innovation nécessaire, il est conseillé de définir une stratégie d'innovation collaborative en interne. Cette stratégie correspond à la définition des objectifs à long terme et à la manière de les atteindre, aux capacités internes présentes pour porter l'innovation en s'appuyant sur un écosystème riche en compétences. Elle s'appuie donc sur une vision stratégique et vise à définir les champs d'innovation à explorer et exploiter tout en explicitant les ressources de l'organisation²³.

II. PREPARATION DE LA RELATION

Après avoir effectué sa stratégie d'innovation collaborative, l'étape clé est d'identifier les ressources externes qui contribueront à accroître sa capacité d'innovation, appelée également le *sourcing* de l'innovation collaborative. Cela correspond à la mise en adéquation des enjeux stratégiques définis au préalable, avec ses capacités organisationnelles et les ressources externes prêtes à collaborer.

Pour développer et s'assurer de la performance de la collaboration inter-organisationnelle, savoir sélectionner les bons partenaires (individus ou organisations) est une compétence essentielle. Pour un premier tri, la prise en compte des compétences, expertises et savoir-faire permet de déterminer les partenaires potentiels. Mais au-delà de ces filtres, il est également nécessaire de vérifier les affinités

²³ Servajean-Hilst et al., *Collaborer pour innover*.

entre les deux organisations comme l'attitude collaborative du potentiel partenaire, car la qualité de la relation entre partenaires est l'une des composantes les plus importantes dans le succès d'une collaboration d'innovation²⁴.

D'après Hanfield et al. (1999)²⁵, cette compatibilité peut se mesurer à partir de trois alignements entre les deux organisations : l'alignement stratégique qui correspond à l'adéquation entre les objectifs et la vision stratégique ; l'alignement capacitif qui représente la capacité à répondre aux différentes problématiques (savoirs, organisation, finance, etc.) et l'alignement relationnel qui est défini par la compatibilité des cultures et la création d'une relation de confiance. Au moment de choisir un partenaire, ce sont ces trois critères qui sont à prendre en compte.

De nombreux auteurs, après avoir sélectionné les partenaires, ont prouvé l'efficacité d'établir les règles de la collaboration pour s'assurer que les objectifs et responsabilités soient définis et compris de tous. Ce document formalise la relation entre les organisations tout au long du projet dans l'objectif de la sécuriser au maximum. Idéalement, ce document doit être écrit conjointement entre les deux partenaires, qu'ils caractérisent ensemble les objectifs du projet, la liste des livrables et échangent sur la gestion de la propriété intellectuelle et leurs attentes respectives de la collaboration²⁶.

La souscription à ce document de la part des deux partenaires, peut initier la construction d'une relation de confiance, à minima de confiance contractuelle. Ce type de confiance repose sur le fait que les deux partenaires acceptent les règles et doivent mutuellement respecter leurs engagements. Les normes contractuelles facilitent la collaboration interpersonnelle et inter-organisationnelle et vise la réduction de l'opportunisme en créant une harmonie favorable et pérenne pour les échanges²⁷.

III. DEVELOPPEMENT DE LA RELATION

Lors du développement d'un projet collaboratif d'innovation ouverte, le développement de la relation entre les partenaires est primordial. De nombreuses études mettent en lumière le rôle central de la confiance dans ces relations²⁸.

²⁴ Servajean-Hilst et al.

²⁵ Robert Handfield et al., « Involving Suppliers in New Product Development », *California Management Review* 42 (1 octobre 1999): 59- 82, <https://doi.org/10.2307/41166019>.

²⁶ F. van, Finn Wynstra, et Geert Duysters, « Critical processes for managing supplier involvement in new product development: an in-depth multiple-case study », 1 février 2004.

²⁷ Christoph M. Ott, Björn Sven Ivens, Revisiting the norm concept in relational governance,,*Industrial Marketing Management*,V.38, 2009

²⁸ Carole Donada et Gwenaëlle Nogatchewsky, « La confiance dans les relations interentreprises », *Revue française de gestion* n° 175, n° 6 (1 juillet 2007): 111- 24.

La confiance est définie, par Sako (1992), comme « un état d'esprit, une attente qu'un partenaire a à l'égard d'un autre à ce que ce dernier se comporte ou réponde d'une manière prévisible et mutuellement acceptable »²⁹. D'après différentes littératures sur la confiance, on peut distinguer trois grandes formes de confiance : la confiance interpersonnelle, la confiance inter-organisationnelle et la confiance institutionnelle. La confiance interpersonnelle est caractérisée par la confiance d'un individu dans un autre individu, la confiance inter-organisationnelle est définie par la confiance accordée par les membres d'une organisation à une autre organisation et la confiance institutionnelle correspond au contexte dans lequel s'inscrit la relation. D'après G. Koenig (1994), la confiance inter-organisationnelle se construit à partir d'attentes individuelles pour s'étendre au niveau organisationnel. Dans la construction de la confiance inter-organisationnelle, les relations interpersonnelles jouent donc un rôle clé.

Pour Donada C³⁰, la confiance, tant inter-organisationnelle qu'interpersonnelle, dépend des antécédents liés aux partenaires (taille, expertise, performance, etc.), à la dyade (interdépendance, partage de valeurs, durée de la relation, investissements spécifiques, etc.) et aux échanges (processus de coopération, interactions, affinités, etc.). En fonction des antécédents, la confiance jouera un rôle sur la gouvernance des échanges (relationnelle ou hiérarchique), la gouvernance de la dyade (engagement, continuité, mécanismes de protection, sanctions) et sur la performance des partenaires (coûts de transaction ou de négociation, performance économique et commerciale, réduction de l'incertitude).

L'existence d'une confiance partagée entre les deux partenaires a de nombreux avantages, comme la réduction des coûts, l'augmentation du partage d'informations et des investissements dédiés à la relation³¹. Ceci permet donc de réduire le temps de mise sur le marché et de développement d'un nouveau produit ou service et d'améliorer la qualité de celui-ci. La confiance permet un développement économique et opérationnelle pour les partenaires, ce qui améliore la projection commune d'une vision long terme.

Dans le cadre de relations collaboratives, le développement de la confiance est essentiel et ne se fait pas sans difficulté. D'un point de vue opérationnel, PEAK a déployé un outil, le PEAK Collaborative Index³² qui vise à mesurer la qualité de la relation entre client et fournisseurs en s'appuyant sur 18

²⁹ Sako (1992), « Trust is a state of mind, an expectation held by one trading partner about another that the other behaves or responds in a predictable and mutually acceptable manner. »

³⁰ Donada et Nogatchewsky, « La confiance dans les relations interentreprises ».

³¹ Oliver E. Williamson, *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, 1st Free Press pbk. ed (New York : London: Free Press ; Collier Macmillan Publishers, 1987).

³² <https://www.peak-purchasing.com/peakcollaborativeindex/>

compétences relationnelles regroupées en 5 vertus : le courage, la justice, l'altruisme, la prudence et la tempérance.

Au-delà des antécédents de la relation, créer des relations de confiance et créatrices de valeurs implique des leviers humains avec de nouvelles compétences.

IV. COMPÉTENCES EN MANAGEMENT DE RESSOURCES EXTERNES

L'ensemble de toutes ces étapes pour mener à bien un projet d'innovation collaborative et ouverte se regroupe dans le management collaboratif des ressources externes.

Le management collaboratif des ressources externes est défini comme un processus mutuellement bénéfique entre partenaires (personnes ou organisations) par lequel il mettent en commun des ressources en partageant les risques et les profits pour atteindre un objectif commun. L'intégration de ces ressources s'appuie sur l'engagement des acteurs et la qualité de la relation. Il représente l'ensemble des pratiques visant à acquérir des connaissances de ressources externes dans un projet d'exploration, les appliquer vers un projet d'exploitation, assimiler des connaissances dans un projet d'exploration et les transformer dans un projet d'exploration³³.

Ce type de management est avant tout stratégique dans les organisations, il permet de multiplier et accélérer leur processus d'innovation collaborative, créer de la valeur avec et pour les parties prenantes. Il représente un changement d'état d'esprit en interne en s'ouvrant au fait que l'innovation résulte d'une capacité de l'organisation à identifier, capter et intégrer des ressources externes (innovation ouverte) pour collaborer avec elles afin de résoudre de la manière la plus efficace et efficiente l'ensemble des aléas, incertitudes et risques propres à des processus d'innovation³⁴. Pour effectuer cette transformation au sein des organisations, de nouvelles compétences individuelles et organisationnelles doivent être déployées au sein des organisations, en complément des compétences métiers déjà existantes, quels que soient les fonctions ou métiers.

Trois méta-compétences individuelles en management de l'innovation collaborative sont à développer : les compétences procédurales qui correspondent aux savoir-faire nécessaire pour piloter des projets d'innovation, en distinguant les projets d'exploration et d'exploitation ; les aptitudes comportementales qui visent à développer la capacité collaborative individuelle et collective en situation d'innovation ouverte et les capacités d'engagement individuelles ou collectives qui

³³ Jean-Pierre Noblet et Eric Simon, « Capacité d'absorption : revue de littérature, opérationnalisation et exploration », *Gestion 2000* 27 (2010): 59- 74.

³⁴ Philippe PORTIER., Référentiel de compétences du management collaboratif en innovation ouverte, Lab PEAK, 2020

permettent de développer la résilience face aux engagements, incertitudes et risques. Le développement de compétences individuelles induit une transformation des compétences collectives.

Pour développer des projets collaboratifs en innovation ouverte, la capacité d'engagement apparaît comme un levier déterminant, car le déploiement des leviers organisationnels ou l'apprentissage de nouvelles compétences prend son sens à l'aide de l'engagement d'une personne. Les capacités d'engagement individuel nécessitent un travail personnel à travers le développement du capital psychologique. POSITRAN, par exemple propose un modèle pour le développer, Oser©, à travers cinq éléments : l'optimisme, le sentiment d'auto-efficacité, l'espoir, la résilience et le moment présent³⁵.

Pour développer le management collaboratif des ressources externes, il faut comprendre l'importance et la complémentarité des différents types de compétences à mobiliser en vue d'optimiser l'innovation collaborative et comprendre l'importance des adaptations organisationnelles permettant de renforcer les compétences individuelles, organisationnelles et inter-organisationnelles.

V. FACTEURS CLES DE LA COLLABORATION

D'après la littérature, lors de projets d'innovation collaborative et ouverte, plusieurs facteurs clés de succès sont importants à prendre en compte et à développer. Pour commencer, une transformation en interne est nécessaire avec le déploiement d'un cadre managérial favorable au management de ressources externes et le déploiement de nouvelles compétences.

Créer une stratégie d'innovation au sein de l'organisation, distinguer les projets d'exploitation et d'exploration pour identifier les compétences procédurales adaptées et bien choisir les partenaires sont des étapes clés pour l'innovation ouverte et collaborative. De plus, établir une confiance mutuelle et que chacun des partenaires soit engagé est primordiale pour le succès de la création et l'épanouissement de relation collaboratives entre deux partenaires.

La norme AFNOR³⁶ (2014) « Management de l'innovation – Guide de mise en œuvre d'une démarche d'innovation ouverte » suggère que les facteurs clés de l'innovation collaborative et ouverte sont : l'engagement collectif des partenaires, l'identification des connaissances clés pour déterminer s'il faut le faire ou le faire faire (*make or buy*), l'identification des bons partenaires en lien avec la stratégie de l'organisation, la gestion de la collaboration, la contractualisation, la facilitation de la

³⁵ <https://www.positran.fr/capital-psychologique-positif/>

³⁶ FD X50-272 (AFNOR, 2014) « Management de l'innovation – guide de mise en œuvre d'une démarche d'innovation ouverte »

communication, la gestion de la propriété intellectuelle, le suivi et l'évaluation des activités et des performances du projet.

Ces différents facteurs clés peuvent être regroupés en cinq dimensions de management collaboratif de la relation en innovation ouverte³⁷ :

- Stratégique regroupant l'alignement de la stratégie et objectifs, la gestion de la propriété intellectuelle et répartition de valeur ;
- Organisationnelle avec une définition claire des tâches, rôles, responsabilités, du processus décisionnel ;
- Opérationnelle comprenant le suivi de projet, le partage de l'information et les outils nécessaires pour la collaboration ;
- Écosystémique représentée par une veille continue de l'écosystème et la communication externe ;
- Humaine comprenant la capacité d'absorption et d'apprentissage, la résolution des conflits, la motivation et l'engagement des participants.

³⁷ Carlos Abraham Moya Sedan, « Développement de la capacité à open innover des fournisseurs » (These de doctorat, Université de Lorraine, 2021), <http://www.theses.fr/2021LORR0006>.

PARTIE 2

-

CONTEXTE DU CAS ETUDIE

Notre travail de recherche a pour objet de comprendre comment se déroule un projet d'innovation collaborative et ouverte et quels en sont les facteurs clés de succès. Pour cela, nous étudierons le projet PEAK 3.0 qui coordonne des projets de recherche sur l'innovation collaborative et ouverte et, lui-même mené dans une démarche d'innovation collaborative et ouverte. Au préalable, il convient de présenter Thésame et l'histoire de PEAK pour expliciter et mettre en avant l'ensemble du programme PEAK 3.0 ainsi que sa genèse et sa raison d'être.

CHAPITRE 3 – LE LAB PEAK

I. UN LAB DE THESAME

Thésame est une association de la loi 1901, centre d'expertise en technologie et innovation managériale et organisationnelle, basée sur Annecy. Thésame est né du désir de faire progresser les entreprises du territoire et de les accompagner durablement dans leurs transformations et est situé en Haute Savoie, dans la 1^{ère} région de sous-traitance française, en Auvergne Rhône-Alpes.

Deux leviers sont au service des entreprises : les Lab, *think tank* pour anticiper les mutations de demain, expérimenter en prototypant et mettant en œuvre des nouvelles pratiques et le Booster, pour agir aujourd'hui auprès des entreprises. Thésame guide et accompagne au quotidien, différentes organisations, de la startup aux grands groupes implantés dans la région, en management de l'innovation, performance industrielle et numérique/mécatronique/robotique.

Thésame développe 3 Labs distincts : Coboteam³⁸, cluster de la robotique au sein de la région Auvergne Rhône-Alpes, qui vise l'animation et l'aide à la structuration de la filière ; Elence³⁹ qui souhaite placer l'humain au cœur de la performance globale de l'entreprise et propose des méthodologies, des outils, de la connaissance, de la formation pour aider les entreprises et PEAK⁴⁰, « *Purchasing European Alliance for Knowledge* », premier *think tank* de Recherche-Formation-Entreprises dédié à l'étude de nouvelles pratiques de relations collaboratives entre client et fournisseurs.

³⁸ <https://www.coboteam.fr/>

³⁹ <https://elence.fr/>

⁴⁰ <https://www.peak-purchasing.com/>

II. HISTOIRE DE PEAK

Le Lab PEAK a été créé en 2006 et capitalise sur plus de 10 ans d'analyses, outils et méthodes co-développés avec des entreprises, syndicats professionnels, filières et écosystèmes leaders.

PEAK a vu le jour suite au Projet PRAXIS⁴¹, *Performance in Relationships Adapted to eXtended Innovation with Suppliers*, coordonné par le laboratoire G-SCOP et Thésame. Ce projet est né de la volonté des chercheurs qui souhaitent étudier l'intégration des fournisseurs dans les projets de développement de produit nouveau (DPN). PRAXIS a été mené de 2006 à 2009 et est un projet collaboratif multipartenaire et multisectoriel avec un fort enjeu territorial.

Mené par cycles de 3 ans, PEAK s'est développé et est monté en puissance sur son expertise de collaboration entre client et fournisseurs en associant différents experts internes à Thésame, à un réseau de partenaires externes, qui partagent ensemble les mêmes valeurs et convictions au sujet de l'innovation et de la collaboration. PEAK est un réseau, une plateforme multipartenaire où l'on réalise des études, des workshops, des enquêtes, observe les tendances actuelles et nouvelles et où l'on mène différents projets de recherche scientifique. PEAK est le Lab qui conçoit, expérimente et diffuse de nouvelles pratiques collaboratives entre client et fournisseurs.

Depuis le début, PEAK est soutenu par divers financements institutionnels tels que le Programme d'Investissements d'Avenir, les entreprises et par nombreux partenaires tels que la Région Auvergne-Rhône-Alpes, l'Union Européenne, la PFA (Filière Automobile & Mobilités), ou encore l'UIMM du Rhône et de Haute-Savoie (Union des Industries Métallurgiques et Minières). La Médiation Nationale des Entreprises, le CNA (Conseil National des Achats) et le pôle de compétitivité Mont-Blanc Industries sont également un appui pour le déploiement des travaux de PEAK.

Les premières phases de PEAK ont contribué à l'élaboration de l'Académie du Collaboratif®, qui permet un apprentissage des pratiques de collaboration en innovation ouverte basé sur 3 piliers : Expérimenter, Partager et Approfondir, selon le modèle 70/20/10 (70% des apprentissages par la pratique et l'expérience ; 20% grâce aux interactions sociales et 10% à l'aide d'approfondissements des notions, de la théorie).

La deuxième phase de PEAK, terminée en 2015 a permis de constituer une véritable plateforme d'innovation organisationnelle pour aider et accompagner la mise en œuvre d'une nouvelle école de

⁴¹ CHERITI S., Thèse « Conception Collaborative : Propositions pour construire et piloter des relations performantes avec les fournisseurs », 2011

pensée Achats « Collaborative ». Nous retrouvons principalement un Observatoire du Collaboratif®, le Peak Collaborative Index®, outil novateur d'évaluation de la qualité des relations entre client et fournisseurs, un outil de veille sur la mutation des relations d'affaires entre client et fournisseurs, etc.

La vision systémique des leviers de la collaboration pour développer l'innovation ouverte entre client et fournisseurs est soutenue et défendue par l'ensemble de ses partenaires. Tous ont la conviction que la performance de l'innovation ouverte avec les fournisseurs résulte d'une combinaison étroite de nouvelles compétences stratégiques, individuelles et collectives de l'organisation.

CHAPITRE 4 – PEAK 3.0

I. LES ENJEUX DE PEAK 3.0

Toujours en accord avec ses valeurs, dans l'objectif de défendre ses convictions, PEAK en 2017, a commencé un nouveau cycle de projet, PEAK 3.0. Dans un monde où les organisations ou territoires sont confrontés à de nouveaux défis, tous doivent évoluer vers plus d'agilité, plus d'ouverture et plus de performance d'un point de vue de l'innovation. PEAK a la conviction que c'est en collaborant étroitement avec leur écosystème, et plus particulièrement leurs fournisseurs, que les entreprises pourront créer davantage de valeur tout en améliorant leur capacité d'innovation pour s'inscrire dans une stratégie durable.

En capitalisant sur plus de 10 ans de travaux, l'enjeu du programme PEAK 3.0 est d'agir sur les comportements, la culture et les organisations, sur l'ensemble du territoire national et pour tous secteurs d'activités, pour accompagner la montée en puissance des métiers en relation avec les fournisseurs (dont les acheteurs) vers un rôle stratégique pour l'innovation en promouvant de nouvelles compétences pour manager les ressources externes.

Dans le cadre de ce programme en lien avec l'Académie du Collaboratif©, un des principaux enjeux est la construction d'un référentiel de compétences nécessaires au management collaboratif de ressources externes dans des situations d'innovation ouverte. Plus que les compétences techniques, les compétences relationnelles deviennent indispensables.

Actuellement, la plupart des formations actuelles restent encore beaucoup sur des schémas qui favorisent des comportements classiques d'achats et non de gestionnaires stratégiques de ressources externes : elles focalisent essentiellement sur les compétences métiers historiques de l'acheteur. C'est pour cela, que pour aller vers une nouvelle école de pensée Achats, PEAK souhaite intégrer les résultats de ces recherches pour faire évoluer les programmes pédagogiques (formations initiales et continues) qui sont un des leviers pour améliorer les pratiques de façon durable.

De plus, PEAK porte un fort intérêt au développement territorial, et souhaite faire de la région Auvergne-Rhône-Alpes un territoire précurseur et leader en France sur les relations collaboratives client et fournisseurs.

La filière automobile et mobilités, en pleine mutation, est précurseur de la relation client-fournisseurs. Dans la filière automobile, près de 80% de la valeur du produit est fournie par la chaîne des fournisseurs. Déployer la co-innovation entre client et fournisseurs favorise donc l'innovation et la création de valeur dans la filière.

Ce programme s'inscrit dans le projet ACE (Attractivité, Compétences et Emploi) de la filière automobile, dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir, avec le développement des compétences mis au cœur de la future stratégie des entreprises. Les étapes attendues pour répondre à une action du projet ACE sont : l'anticipation des besoins de compétences nouvelles, la modélisation d'acquisition de connaissances et de caractérisation de nouvelles compétences à acquérir, l'ingénierie pédagogique et d'expérimentations pilotes de solutions nouvelles de formation et la préparation du déploiement ultérieur avec la normalisation du référentiel de formation et la promotion de la démarche Ecole du collaboratif®. L'objectif est donc de déployer sur l'ensemble du territoire français, l'excellence de la relation client-fournisseurs dans la filière automobile et mobilités pour ensuite accompagner le changement dans les autres filières.

II. DIFFERENTS PROJETS AU SEIN DE PEAK 3.0

Pour effectuer l'étude prospective sur les compétences de demain et avancer dans le développement du référentiel de management des ressources externes, PEAK a mené 5 projets de Recherche et Développement en simultané.

Ces différents projets de recherche sont cofinancés par la F2I, l'UIMM et l'UDIMERAA et sont supportés par 5 entreprises : Volvo, NTN SNR, ARaymond, EDF et Somfy.

L'ensemble de ces projets succèdent et capitalisent les différents travaux et projets de recherches effectués lors de PEAK 2.0 et ont un objectif commun : l'élaboration du référentiel de compétences de management de ressources externes. Chaque projet est en lien, de près ou de loin, au management de ressources externes avec des spécificités sur la collaboration client-fournisseurs et chacun traite une problématique distincte. Les 5 projets sont donc très complémentaires et ont tous en commun d'avoir dans leurs livrables attendus, des éléments pour un référentiel emploi-compétences.

Le projet A, « Optimiser les dispositifs d'Open Innovation avec les fournisseurs », est un projet de recherche-action orientée client et PME pour répondre à la problématique : Comment aider les clients à choisir les meilleurs dispositifs d'innovation ouverte avec leurs fournisseurs ? Ce projet se base sur les travaux initiés dans PEAK 2.0 sur les Achats projets, la conception collaborative et les recherches sur Innovation & Achats et a pour objectif la création d'un outil d'évaluation de la maturité en innovation collaborative et la recherche d'éléments pour lancer une chaire de recherche-formation-entreprises Open Innovation et fournisseurs.

Le projet B, « Etude de la gouvernance des relations collaboratives entre un client et des PME très innovantes », projet de recherche-action ciblé client et PME, cohérente avec les meilleures analyses

internationales sur la collaboration, a été mis en place pour répondre à la problématique : Comment améliorer les critères de sélection de PME très innovantes pour éviter qu'elles ne soient rejetées ? Ce projet capitalise les travaux scientifiques qui ont fondé le Peak Collaborative Index et a pour résultats la création d'une enquête, un état des lieux de la sélection de fournisseurs très innovants et des recommandations sur les modes de management et de gouvernance.

Le projet C, « Stimuler l'adoption d'offres innovantes de rupture produits/services », avait pour ambition d'identifier les points durs et concevoir une méthode d'accompagnement pour que client et les fournisseurs proposent ensemble des offres innovantes produit-service orientées usage et basées sur un engagement de performance. Ce projet succède aux travaux scientifiques de PEAK 2.0 sur la création de valeur par les achats et la collaboration avec les fournisseurs. Les livrables attendus étaient une enquête sur la capacité client-fournisseurs à collaborer et un support de formation testé.

Le projet D, « Explorer les écosystèmes d'innovation », avait pour objectif de formaliser les stratégies pertinentes de collaboration avec des fournisseurs en concevant et testant une méthode d'analyse amont d'écosystèmes sur des enjeux de performance et de différenciation. Avec pour objectif la rédaction d'un livre sur cette thématique et la création d'un support de formation en ligne testé et validé avec des études de cas, l'ensemble des acteurs se sont appuyés sur des constats de dirigeants et d'acheteurs tirés de l'Observatoire de la Création de Valeur.

Pour finir, le projet E, « Développer la capacité à Open Innover des fournisseurs », était une Thèse de recherche appliquée orientée PME répondant à la problématique : Comment améliorer le fonctionnement d'une PME en terme d'innovation pour quelle sache co-innover avec des clients (en s'appuyant sur les normes de management de l'innovation ? Pour créer un outil d'évaluation de la capacité à co-innover et des règles formalisées concernant la propriété intellectuelle et la répartition de valeur entre partenaires, l'équipe projet s'est appuyée sur la spécialité en métrologie de l'innovation de l'équipe ERPI Nancy.

C'est l'ensemble de ces différents projets qui constituent le programme scientifique de PEAK 3.0. Chacun des projets a été mené individuellement, mais avec une vision globale de l'ensemble des projets.

III. UN PROGRAMME MULTIPARTENAIRES, UN ECOSYSTEME COMPLET

Le programme PEAK 3.0 est un programme composé de différents projets sur les thématiques du management de ressources externes, de la collaboration entre client et fournisseurs et sur la création de valeur durable. Ce programme a été développé au sein d'un écosystème complet, avec différents

partenaires venant de différents secteurs pour être conduit comme un projet d'innovation collaborative et ouverte.

L'approche coordonnée par PEAK s'appuie sur des observations approfondies des pratiques sur le terrain au sein de différentes organisations pour enrichir les travaux de recherche. Les différents projets de recherche ont amené une collaboration étroite entre laboratoires, écoles (RIST, EM Lyon, Université de Clermont, ESSEC, Université Savoier Mont-Blanc, EIPM, ERPI, etc.) et entreprises (EDF, Somfy, ARaymond, Volvo, etc.).

Les cinq projets de recherche sont des projets dit de recherche-action qui consistent à allier la théorie et la pratique dans l'objectif que les modèles théoriques soient au plus proche de la réalité en prenant connaissance des besoins réels des organisations. De plus, contrairement à la majorité des projets de recherche, PEAK 3.0 a croisé différentes disciplines telles que la gestion d'entreprise, l'innovation, les Achats, etc. ce qui a permis d'avoir des points de vues très complémentaires.

PEAK 3.0 s'est construit avec une approche innovante et structurée, fondée sur une étude poussée de la situation et une collaboration étroite avec l'ensemble des parties prenantes (centres de formation, laboratoires de recherche, PME sous-traitantes, grandes entreprises clientes, filières et syndicats professionnels). C'est l'ensemble de ces acteurs qui participent à la conception et valident expérimentalement les solutions développées.

IV. ORGANISATION DU PROGRAMME

Pour une meilleure organisation, l'ensemble du programme PEAK 3.0 s'est décomposé en 5 tâches : Anticiper les besoins de compétences nouvelles (Observatoire du collaboratif©) – T1, Modéliser les pratiques innovantes et acquérir de nouvelles connaissances – T2, Concevoir et transférer le référentiel de compétences et de formation associée – T3, Promouvoir l'Académie du collaboratif© - T4 et le Management de projet – T5. L'ensemble de ce programme est dirigé par un Directeur de programme, Directeur du Lab PEAK, Jean Breton qui a pour rôle d'animer un Comité Technique de Pilotage pour suivre l'activité et s'assurer de la cohérence globale du projet.

Au démarrage du programme PEAK 3.0, un calendrier prévisionnel avec les différents livrables, indicateurs attendus et liens entre les différentes tâches a été fait (voir figure 2). Pour l'ensemble du programme, trois jalons majeurs ont conditionné son avancement : le démarrage effectif des travaux technique confiés aux écoles partenaires avec la création d'une chaire de recherche et de formation faisant l'objet d'accords de consortium, le potentiel d'intérêt des entreprises pour l'Académie du Collaboratif© et l'engagement d'entreprises dans les projets d'acquisition de connaissances.

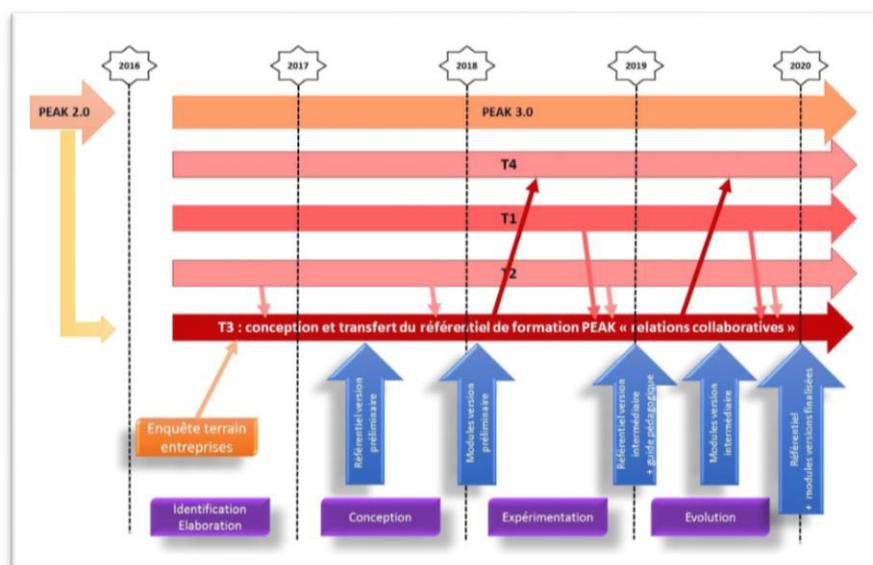


Figure 2 : Schéma de l'organisation de PEAK 3.0

C'est au sein de la tâche T2 « Modéliser les pratiques innovantes et acquérir de nouvelles connaissances » que l'on retrouve les cinq projets de recherche. Pour chacun de ces projets, la maîtrise d'œuvre est confiée à une institution contractualisée avec Thésame ; le comité de pilotage est composé d'un chef de file de l'institution maîtrise d'œuvre et du directeur de PEAK et le comité scientifique rassemble le chef de file et des représentants d'autres institutions.

Au niveau du programme scientifique complet (tâche T2), le comité de pilotage est composé des 5 chefs de file, du directeur du Lab PEAK et du comité scientifique et technique, qui lui-même rassemble les 5 chefs de file, le directeur de PEAK, les membres du comité scientifique de chaque projet avec des invités supplémentaires choisis en fonction des thématiques abordées et de l'avancement des différents projets (voir figure 3).

Un comité des financeurs est également nommé, pour valider l'avancement du programme en regard des orientations stratégiques ainsi que le bon usage des financements apportés. Il est composé des représentants des différentes parties prenantes dont la Caisse des dépôts, l'Organisation professionnelle UDIMERA (UIMM Rhône-Alpes), F2I (UIMM National), les collectivités territoriales (Conseil Régional Région Rhône-Alpes Auvergne et Conseil Départemental de la Haute-Savoie), les entreprises (Grands groupes, ETI) de tous secteurs, des réseaux d'entreprises (hors filières automobiles) et Thésame.

De plus, ce programme accueille un comité d'orientation, présidé par une personne experte dans les relations d'affaires entre clients et fournisseurs et est composé d'experts de la recherche, d'experts de la formation, de représentants des différentes filières et écosystèmes d'entreprises et d'organismes

représentant les salariés pour valider les choix techniques et scientifiques du programme ainsi que la qualité des livrables produits.

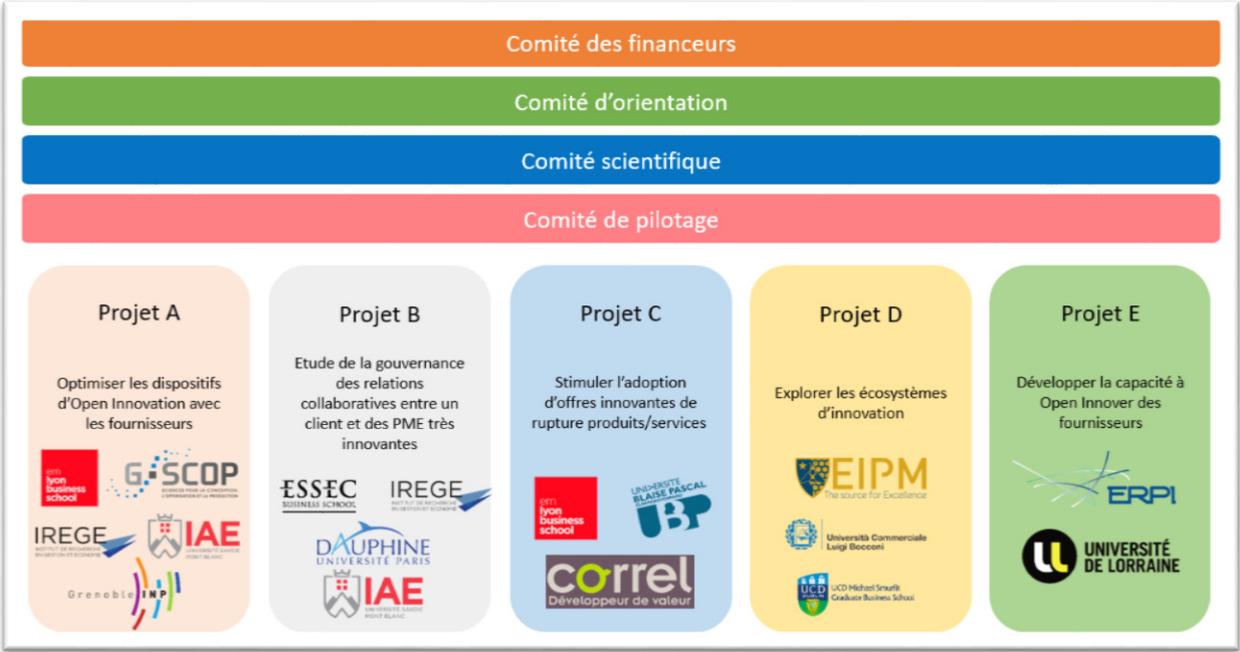


Figure 3 : Organisation du programme scientifique, de la tâche T2

PARTIE 3
-
RESULTATS

CHAPITRE 5 – METHODOLOGIE

Grâce aux apports de la littérature sur l'innovation collaborative et ouverte et plus spécifiquement sur comment développer et mettre en place ce type de projet, cela nous a permis de prendre conscience de ce qu'était l'innovation collaborative et ouverte et les étapes importantes à développer pour la réussite d'un projet.

La littérature nous a donc apporté un point de vue théorique sur les facteurs clés de succès d'un projet d'innovation, et dans le cadre de cette recherche, l'objectif est de valider et/ou compléter ces informations en prenant appui sur le programme PEAK 3.0.

Comme on a pu le voir précédemment, PEAK 3.0 est un programme qui a été développé à l'aide de nombreux partenaires. Chacun de ces acteurs a eu un rôle, une mission différente dans l'élaboration de ce programme. Pour que cette recherche soit représentative des différents points de vue et retours d'expérience, il a été important de recueillir divers entretiens qualitatifs.

Nous avons choisi de mener des entretiens semi-directifs, qui mêlent des questions et relances afin de comprendre les différents enjeux des collaborateurs et de collecter ouvertement leurs retours d'expérience concernant les facteurs clés de succès de PEAK 3.0. Les différents entretiens ont donc été menés avec une série de questions ouvertes sur la base de thématiques qui ont été déterminés à l'aide de la littérature tout en laissant l'opportunité de soulever des problématiques ou facteurs clés de succès qui n'étaient pas forcément envisagés.

Après avoir effectué une cartographie des différents acteurs du programme, et sélectionné au préalable les personnes à contacter, nous avons eu l'occasion d'interviewer sept personnes au profil différent (voir tableau 1): le directeur de programme, quatre chefs de projet scientifique dont un responsable de la modélisation du référentiel de compétences de management de ressources externes en innovation ouverte, la responsable de communication institutionnelle du programme et un nouveau membre du Lab PEAK, ancien acheteur avec une certaine prise de recul par rapport au programme. Chaque entretien a duré environ une heure et a été enregistré dans sa globalité.

Personnes interviewées	Rôles et missions dans le programme
Jean BRETON	Directeur et pilote du programme PEAK 3.0 Directeur du Lab PEAK
Philippe PORTIER	Responsable du projet scientifique A (Tâche 2)

	Expert Chef de Projet Référentiel (Tâche 3) Assistant de maîtrise d'ouvrage du référentiel Membre du comité scientifique
Vincent BOLY	Responsable du programme scientifique E (T2) Membre du comité scientifique
Gilles NEUBERT	Responsable du programme scientifique C (T2) Membre du comité scientifique
Marie-Anne LE DAIN	Participe à l'élaboration du référentiel (T3) Présente depuis l'origine de PEAK via le projet PRAXIS
Charlotte ROUDOVSKI	Responsable de communication et valorisation des travaux de PEAK 3.0 (T4)
Olivier FAVIER	Acheteur Nouveau membre du Lab PEAK

Tableau 1 : Liste des personnes interviewées ainsi que leur rôle dans le programme PEAK 3.0

Pour une meilleure fluidité de chacun des entretiens, un guide d'entretien a été construit en amont. Ce guide a été élaboré à partir de la littérature en se divisant en cinq grandes thématiques : stratégique, organisationnelle, opérationnelle, écosystémique et humaine. Pour chacun des acteurs, les thématiques étaient semblables, mais les questions étaient adaptées au maximum à l'interlocuteur et à son rôle au sein du programme.

Via ces entretiens, l'objectif est de s'appuyer sur comment s'est déroulé le programme PEAK 3.0 pour déterminer les facteurs clés de succès et/ou ce qui aurait pu être mené différemment afin de définir les progrès éventuels pour le développement et la continuité de PEAK.

CHAPITRE 6 – ANALYSE DES RESULTATS

Lors de cette étude, nous avons eu l’opportunité d’interviewer sept acteurs importants dans le déploiement de PEAK 3.0, projet d’innovation collaborative et ouverte. Suite à ces différents entretiens, nous avons pu déterminer les facteurs clés de succès et points bloquants au travers des cinq thématiques abordées : stratégique, opérationnelle, organisationnelle, écosystémique et humaine.

I. ANALYSE DES FACTEURS CLES DE SUCCES

A. Humaine

Lors des différents entretiens menés, c’est la dimension humaine qui est ressortie comme l’un des plus gros facteurs clés de succès de PEAK 3.0.

Tous à l’unanimité partagent l’idée que **c’est l’ensemble des différents partenaires qui a fait la force de ce projet, tous avec leurs différences et leurs complémentarités**. Outre les compétences techniques, les compétences relationnelles et d’engagement sont très importantes pour l’ensemble des acteurs. Le directeur du programme, vu comme un leader, a su propulser le projet, motiver et tirer l’ensemble des collaborateurs vers le haut. Son rôle de médiateur au sein du projet a été perçu comme un gros avantage, en faisant le lien et des compromis entre les attentes de chacun. De plus, il a su être compréhensif avec les besoins et les préoccupations de toute l’équipe tout en s’adaptant au cas par cas, en fonction des difficultés rencontrées par chacun. Par exemple, dans un moment compliqué financièrement pour un partenaire, il a su trouver une solution rapidement pour que tout le monde puisse continuer de s’impliquer au mieux dans ses actions.

Au sein de chaque relation interpersonnelle, une confiance s’est développée. Cette confiance a pu s’instaurer via une écoute attentive et bienveillante, un temps dédié aux échanges et discussions. Comme il a été dit : *« Ces relations de confiance permettent de partager plus d’informations, de travailler de manière plus détendue, sans être méfiant ; cela permet de travailler avec plaisir ! »* Pour l’ensemble des relations interpersonnelles, la confiance s’est développée avec le temps. Plusieurs acteurs de PEAK 3.0, avaient déjà collaboré avec PEAK en amont et/ou connaissaient de près des acteurs de PEAK, ce qui fait que les relations se sont directement construites sur la base d’une confiance mutuelle.

Les aptitudes comportementales collaboratives qui correspondent au savoir-être, indispensables pour construire une collaboration, apparaissent déterminantes dans le déploiement d’un projet collaboratif. Se reconnaître dans les pratiques de travail et les pratiques relationnelles induit plus de plaisir à travailler ensemble et parallèlement plus de confiance. *« Le respect et la compréhension*

envers tous sont importants, car malgré le fait que chacun possède ses propres intérêts, une vision personnelle du sujet, il ne faut pas oublier qu'ensemble nous allons dans la même direction ». De plus, une des compétences importantes dans un projet d'innovation collaborative comme PEAK 3.0 est la **patience**. Cela demande du temps et de l'énergie avant de voir des résultats.

Un autre facteur essentiel est que **chacun soit intégré dans le projet, dans l'équipe**. Pour cela, la réunion de lancement de PEAK 3.0 a été très utile, elle a permis de prendre connaissance de l'ensemble des acteurs, de leurs thématiques de recherche respectives. Par la suite, en lien avec la dimension organisationnelle et opérationnelle, les réunions, points d'avancement regroupant les différents projets, différents comités et les rassemblements formels et informels ont aidé au déploiement de bonnes relations de confiance. *« Tout le monde se sent intégré dans le projet, dans l'équipe, alors que nous sommes tous des sous-traitants »*.

La capacité d'engagement de chacun des partenaires est un facteur très important et apparaît comme le levier humain déterminant du succès d'un projet collaboratif. Une capacité d'engagement forte des partenaires est traduite par des personnes motivées, engagées et qui travaillent pour une cause globale, défendue par le projet.

L'engagement de chacun et le partage d'une vision commune ont permis la création de cette équipe soudée, dynamique et motivée, ce qui permet de faire le lien avec la dimension stratégique.

B. Stratégique

Dans la dimension stratégique, **les facteurs de succès les plus importants pour les partenaires sont la thématique du projet en lui-même**, la vision commune partagée et la construction de relations dites gagnant-gagnant.

Dans un premier temps, les **différents acteurs interviewés soulignent la pertinence de la problématique du projet PEAK 3.0**, c'est un projet qui correspond à une problématique de demain, un réel besoin identifié dans les organisations, qui a un véritable sens pour chacun d'eux, ce qui rend le projet plus intéressant et plus palpitant.

Ensuite, un des points forts de PEAK 3.0 est d'avoir réussi à faire en sorte que **l'ensemble de l'équipe partage une vision commune et globale de l'ensemble du projet**. Pour cela, la co-construction des différents projets lors de la phase de démarrage a été très utile. Au sein de chaque projet, les problématiques, livrables, indicateurs ont été discutés. De plus, toujours lors de cette réunion de lancement, chaque acteur a présenté son projet à toute l'équipe, ce qui a permis à chacun

d'avoir une vision globale des différents projets et leurs intérêts. Cela a permis également de voir la complémentarité de tous et de les fédérer que plus, autour de la thématique.

Au sein de ce projet, tous ont trouvé du sens à intégrer un réseau, à participer à une œuvre collective, mais tous avaient des attentes personnelles qui diffèrent. Chaque relation a été construite pour que tous y trouvent leur compte. PEAK donne de la visibilité, de la légitimité, de la confiance, permet aux institutionnels d'avancer sur un projet qui leur tient à cœur, trouve des financements, met en relation les bonnes personnes à l'aide de son réseau, etc. Tous ont pu satisfaire des intérêts personnels, ce qui se traduit donc par des relations dites gagnant-gagnant.

Lors d'un projet d'innovation collaborative et ouverte, la gestion de la propriété intellectuelle est un point indispensable. Pour PEAK 3.0, chaque relation a amené une contractualisation pour anticiper et gérer la propriété intellectuelle et des accords de consortium ont été signés pour les projets de recherche collaborative impliquant des partenaires privés et publics. **L'ensemble de ces documents et discussions autour de la propriété a aidé à faire naître un socle de confiance et de respect entre les différents partenaires.**

C. Opérationnelle

D'un point de vue opérationnel, **PEAK 3.0 a su faire vivre le réseau, lui donner de l'âme, l'encourager pour travailler ensemble.** Pour cela, la création d'espace favorable à l'innovation a été indispensable.

Au-delà de toutes les compétences nécessaires, au bon déroulement du projet, citées précédemment, ce sont **les compétences en management de l'innovation et en gestion de projet qui ont permis le bon déploiement de celui-ci.** Pour l'ensemble du programme, c'est le directeur du programme qui avait pour rôle de définir les différentes phases, les jalons, les réunions d'avancement, etc. Le cycle de 3 ans a été découpé en différentes phases dans l'objectif de donner des échéances atteignables et de pouvoir adapter le projet en temps réel. Le suivi global du projet a été vu par certains comme « *souple et autoritaire* ». Souple, car pour chacun des projets de recherche, le responsable du projet était libre de faire le suivi comme il le souhaitait et autoritaire, car il était nécessaire de respecter les délais et échéances, les financements, avoir des livrables de qualité, etc. Cela pouvait être une contrainte pour certains alors que pour d'autres cela faisait preuve de professionnalisme. La gestion de projet a donc fortement participé au bon déroulement de PEAK 3.0.

Pour les différents acteurs de PEAK 3.0, **la présence du directeur de programme sur le terrain était favorable à son bon déroulement.** Il participait aux diverses rencontres au sein des projets de

recherche, participait aux comités scientifiques, donnait son avis, proposait des orientations, etc. ce qui a permis de continuellement guider l'ensemble des acteurs dans la même direction.

Tout au long du projet, différents processus et outils ont été mis en place pour la collaboration. Lors de la phase de démarrage, **l'utilisation d'une grille d'évaluation pour les différents projets et responsables de projet a permis de choisir au mieux les personnes engagées et motivées pour participer au projet d'innovation collaborative.**

La **disponibilité et le partage de l'information au sein de l'équipe a également été un point fort** pour PEAK 3.0, et a permis à chacun de garder une vision globale du projet tout en renforçant la cohésion d'équipe. Par exemple, chaque partenaire avait accès aux publications et livrables des autres projets et lors des réunions regroupant l'ensemble des collaborateurs, chacun présentait son avancement, ses perspectives d'avancement.

D. Organisationnelle

Dans la dimension organisationnelle, les différents acteurs interviewés ont fortement apprécié la **clarté des tâches, rôles et responsabilités de chacun dès le début.** Lors de la réunion de lancement du projet, l'articulation des différents projets a été explicitée et la présentation des différents projets et de leur organisation respective a permis de définir les rôles de chacun, leur expertise, et leur responsabilité vis-à-vis du projet global. De plus, dès le début, **enjeux, ressources, moyens, temps, etc. étaient clairs pour tous.** En lien avec les différents rôles, un des points qui a été apprécié est le fait que ce soit **PEAK qui s'est occupé de la recherche et la gestion des financements et qui a géré la gestion de la propriété intellectuelle** en faisant appel à une société de gestion de contrat d'innovation. Cela a permis aux différents partenaires de ne pas se préoccuper de ces volets-là et de pouvoir se concentrer entièrement sur l'avancement de leur projet respectif.

Concernant le processus décisionnel et les processus visant à atteindre un consensus entre les partenaires, ils ont été améliorés à partir de l'expérience de PEAK 2.0. Pour PEAK 3.0, la décision prise était de **ne jamais prendre de décision personnelle et de toujours consulter d'autres acteurs de la collaboration pour faire un choix.** Ceci permet d'impliquer encore plus les acteurs au sein du projet.

La collaboration vise à réunir et s'organiser autour d'une équipe multi-niveaux et multidisciplinaire. Chaque acteur venant de secteurs différents, possède des compétences variées ce qui peut créer certains écarts de compréhension dans la communication. Pour pallier ces écarts, **l'utilisation d'un vocabulaire commun et une communication en toute transparence ont été mis en place.**

E. Ecosystémique

Comme dit précédemment, **le plus gros facteur clés de succès de PEAK 3.0 est le réseau, l'écosystème** dans lequel il s'est construit. Cela se traduit par la diversité des personnes et plus particulièrement des organisations impliquées dans le projet (de près ou de loin).

C'est l'association entre secteurs universitaires, avec des écoles et des laboratoires pour la recherche théorique, et entreprises, pour l'application directe, qui a permis la richesse de ce projet. Chaque projet de recherche collabore avec des entreprises pour créer des outils opérationnels. Cette collaboration intéresse fortement les acteurs du projet, car via les entreprises, ils peuvent voir directement le besoin et l'application réelle de leur recherche, ce qui leur donne un sens, un intérêt et une implication plus grande.

Par rapport à beaucoup de projets de recherches qui sont souvent cloisonnés à leur propre discipline, PEAK 3.0 a également l'avantage d'être **un projet multidisciplinaire, ce qui permet une confrontation des idées, une ouverture de culture qui sont des facteurs importants pour l'innovation.**

De plus, dans la dimension écosystémique, **la communication externe, pour valoriser et faire connaître le projet, et la collaboration, sont importantes.** Au sein de PEAK 3.0, on retrouve une valorisation mutuelle où PEAK, à travers la valorisation du projet tient à valoriser l'ensemble des partenaires.

Pour conclure sur l'analyse des facteurs clés de succès du projet PEAK 3.0, nous citerons un interviewé : « *PEAK 3.0 est un projet qui permet d'aller au-delà de ce que chacun est capable de faire dans son coin. 1+1=3* ».

II. ANALYSE DES POINTS D'AMÉLIORATION

A la suite des différents entretiens réalisés, différents points d'amélioration ont pu être soulevés. Nous les énumérerons au travers des cinq dimensions abordées.

A. Humaine

Concernant la dimension humaine, le seul point de vigilance qui a été soulevé est **le manque de ressources, en interne au Lab PEAK et au sein de Thésame, impliquées dans le projet PEAK 3.0.** Le projet PEAK 3.0 a été porté par une seule personne, le directeur de programme. Inclure plus de

personnes en interne peut limiter le risque d'abandon du projet au cas où le porteur de projet venait à évoluer professionnellement vers d'autres horizons.

B. Stratégique

D'un point de vue stratégique, la vision explicitée s'appuie sur un cycle de 3 ans. Dans l'objectif d'améliorer le processus d'innovation, un des points soulevés serait le fait d'avoir **une vision de PEAK à plus long terme que le programme PEAK 3.0, et continuer à faire de l'exploration, de la prospective pour anticiper la suite, quand les contrats en cours seront terminés**. Cela permettrait d'avoir une étape plus courte de réflexion entre PEAK 3.0 et PEAK 4.0, par exemple.

De plus, il faut **faire attention à l'opportunité de certaines personnes**, qui sont intéressées pour participer au projet seulement pour « chasser des primes et récolter du financement ». C'est principalement avec l'expérience qu'il est de plus en plus simple de voir et déterminer les véritables intérêts et motivation des personnes.

Pour certains, **la vision commune et globale qui est un facteur clés de succès, aurait pu être encore améliorée**. Comme la plupart des échanges étaient effectués principalement au téléphone ou en face à face, entre deux personnes, cela a pu causer des écarts entre les différents acteurs. La majorité des interviewés ont eu l'impression d'avoir la vision globale de l'ensemble du projet, ce qui est très favorable à son déroulement, mais certaines personnes (cas isolés), ont énoncé n'avoir que très peu d'informations concernant les différents projets et étaient focalisés principalement que sur leur propre projet de recherche.

Pour certaines organisations, un des freins à la participation au projet collaboratif est **la gestion de la propriété intellectuelle, perçue pour la plupart comme une démarche très longue, complexe et contraignante**. Dans ce cas-là, c'est la confiance réciproque entre deux personnes ou deux organisations qui permet de passer au-dessus de cette complexité.

C. Opérationnelle

Comme énoncé au sein de la dimension humaine, **un des points sur lequel il faut être vigilant est le partage d'informations au sein de l'équipe**. Une des difficultés est donc de savoir quelle information est utile et doit être partagée à quel acteur.

Outre le partage d'information, **la pertinence des indicateurs définis pour évaluer l'avancement de chacun des projets aurait pu être affinée**. Au sein de PEAK 3.0, beaucoup d'indicateurs ont été déterminés par les financeurs et chaque financeur demandait des indicateurs différents. Pour les collaborateurs, ces indicateurs n'étaient pas toujours les plus adéquats pour évaluer l'innovation et

leur apportaient également des contraintes supplémentaires. Cependant, pour certains, l'indicateur primordial était un « *indicateur d'engagement moral : faire toujours de son mieux et travailler pour PEAK comme si c'était sa propre entreprise* ».

En parallèle de la réunion de lancement du projet PEAK 3.0, qui a été vu de manière très favorable par l'ensemble des acteurs pour diverses raisons, **une réunion de clôture visant à réunir tout le monde, présenter les différents livrables des projets, partager les bonnes pratiques et échanger sur les perspectives de suite pour PEAK serait appréciée.**

Bien que les espaces de travail étaient favorables à l'innovation et le partage d'informations fonctionnel, **une mise en place d'outils collaboratifs et/ou de plateforme collaborative aurait pu faciliter la collaboration.**

D. Organisationnelle

Comme on a pu voir, PEAK 3.0 a su définir clairement les rôles et responsabilités de chacun. Cependant, il est nécessaire d'intégrer le risque que certaines personnes se désengagent du projet. Certains rôles ont donc évolué au cours du temps, et les missions transférées à de nouveaux acteurs. De plus, il est important **de définir les limites de chacun des collaborateurs en amont, dans l'objectif d'anticiper le changement de partenaires sur certaines thématiques.** Ce sont les passations de mission, transferts de connaissances qui ont principalement été la cause d'un retard du projet par rapport à la date fixée en début de projet.

Bien que les rôles soient clairement définis en amont, certaines personnes ont accumulé les rôles : technique, administratif ou encore relationnel, etc. **Pour simplifier la charge de travail, une ou plusieurs ressources supplémentaires auraient été appréciées, comme une assistante pour les tâches administratives, par exemple.**

La multidisciplinarité au sein de PEAK 3.0 est un gros point fort. Cependant, depuis sa création, PEAK s'est orienté plus spécifiquement sur la fonction Achats et la relation entre client et fournisseurs. Une des difficultés que peut rencontrer PEAK maintenant, est **d'effacer petit à petit cette étiquette pour s'ouvrir à d'autres fonctions en lien avec l'innovation, les fournisseurs et les transformations managériales comme les fonctions Ressources Humaines, Recherche & Développement, etc.**

E. Écosystémique

Au sujet de la dimension écosystémique, la communication externe avec la valorisation du projet est un point important. **Un manque de valorisation sur les différents projets de recherche s'est**

fait ressentir par quelques acteurs. La quasi-totalité des publications sur les réseaux sociaux a été faite seulement via PEAK alors qu'il aurait été optimal que chaque acteur y contribue. Pour améliorer ce processus de valorisation externe, certains auraient apprécié le fait d'avoir un logo spécifique à l'équipe PEAK 3.0, une description ou vidéo simple et courte de ce que représentait le projet pour communiquer simplement et efficacement au nom de l'équipe projet. Également, lors des publications, chaque projet était présenté individuellement, ce qui limitait la compréhension du lien entre tous. **L'idée d'une communication commune à l'ensemble des acteurs ayant participé à PEAK 3.0 a été énoncée, ce qui de plus, aurait permis d'améliorer encore plus la cohésion d'équipe et le sentiment d'appartenance à un groupe.**

De plus, au sein de PEAK 3.0, la majorité des relations partenariales sont créées et développées avec des acteurs historiques de PEAK ou des relations proches personnellement d'acteurs historiques de PEAK. Ceci permet le développement de relations de confiance plus facilement. Mais l'un des points de vigilance qui a été communiqué à ce sujet est le fait de se limiter. **Etre ouvert aux différentes opportunités venant de l'extérieur permet d'élargir sa vision, les points de vue, ce qui est toujours bénéfique au sein d'un projet d'innovation collaborative.**

Une des questions soulevées lors des entretiens concerne le lien entre individus et organisations. La confiance s'élabore avant tout entre deux individus avant de se développer entre les organisations. Cependant, il est nécessaire d'anticiper le désengagement d'une personne au sein du projet pour que la collaboration avec l'organisation puisse continuer au mieux. Par exemple, au sein d'un projet de recherche, le référent d'une entreprise partenaire a changé, ce qui a modifié les attentes du projet, sa dynamique, etc. avec un risque de perdre ou modifier tout ce qui a été construit avant entre les individus. Ceci revient à approfondir la question de **comment, à partir de relations de confiance interpersonnelles, impliquer les organisations dans leur intégralité, pour que le projet puisse vivre de manière pérenne.**

CHAPITRE 7 – INTERPRÉTATIONS DES INFORMATIONS RECUEILLIES

Après avoir analysé l'ensemble de ces entretiens, nous pouvons confirmer que la **dimension humaine** est un facteur clé de succès majeur au sein d'un projet d'innovation collaborative.

Toutes les autres dimensions sont de près ou de loin, dépendantes de cette dimension-là. La phase la plus importante dans ce type de projet est donc la phase de démarrage du projet, avec le choix des différents partenaires, des différents acteurs intervenant dans ce projet.

Une des étapes très importantes pour le bon déroulement d'un projet d'innovation collaborative est la **définition claire de la stratégie d'innovation au sein de l'organisation**. Cette stratégie s'appuie à la fois sur une vision stratégique de l'entreprise, des champs d'innovation choisis pour l'exploration et sur les ressources internes et externes déjà présentes. Cela permet, par la suite, de choisir les ressources pertinentes à la réalisation de ces objectifs en fonction de certains critères définis par l'organisation. Pour PEAK, l'utilisation d'une grille d'évaluation des partenaires avec des critères comme l'expertise, la motivation et l'engagement, a permis de sélectionner les « bons » partenaires pour développer le projet d'innovation collaborative et ouverte, PEAK 3.0.

La confiance est l'un des rôles clés dans le développement d'innovations inter-organisationnelles et les relations interpersonnelles jouent un rôle clé dans la construction de cette confiance. Dans la pratique, on observe que les relations partenariales se font très souvent en partant des relations humaines, interpersonnelles pour s'étendre ensuite aux organisations, mais rarement dans le sens inverse. La confiance se construit avec le temps et il est généralement plus simple de se lancer dans une collaboration avec des personnes que nous connaissons déjà et en qui nous avons confiance. Cependant, collaborer seulement avec ces personnes peut revenir à se limiter à certaines expertises, compétences, points de vue, etc. Rester ouvert à différentes opportunités externes est important dans un projet d'innovation ouverte.

De plus, un autre point très important en lien avec la dimension humaine **concerne les compétences du directeur de programme**. Outre les compétences techniques sur les thématiques abordées et celles de management de projet, ce sont ses compétences relationnelles, aptitudes comportementales qui sont primordiales. Le directeur de programme se doit d'être un bon leader pour l'équipe. Il a pour rôle de faire le lien entre la dimension humaine et stratégique, car c'est à travers lui, que toutes les personnes vont être impliquées au sein du projet, avoir une vision commune pour avancer ensemble dans une même direction.

En ce qui concerne l'alignement stratégique, chaque partenaire a ses propres besoins, croyances et motivations pour participer au projet. Par conséquent, il est nécessaire que **les collaborateurs partagent leurs représentations, discutent et définissent collectivement les objectifs de la**

collaboration. Il est essentiel de partager et d'explicitier les différentes perceptions de chacun pour bien démarrer le projet. Pour une collaboration optimale entre différents acteurs, l'idéal est de créer des relations dites gagnant-gagnant, où chacun des partenaires y trouve un intérêt personnel (valorisation, financière, etc.) et un intérêt collectif (avancer ensemble dans un projet). Dans le développement d'un projet d'innovation collaborative, en plus de partager un objectif commun, il est important de partager l'objectif de la collaboration elle-même. Affirmer et tenir à jour l'objectif de la collaboration favorisent le maintien d'une relation forte entre les partenaires.

Une analyse et un management de la gestion des risques sont aussi très importants au sein d'un projet comme celui-ci, dans l'objectif d'anticiper au maximum les différents risques et de pouvoir mettre en place des actions préventives. La diversité des partenaires engagés dans un projet collaboratif, tant au niveau des organisations qu'au niveau des individus, génère un niveau de complexité qu'il est nécessaire d'appréhender.

Tout au long de la collaboration de nouvelles connaissances sont créées. Ces connaissances concernent le projet, mais également la collaboration elle-même, comme une meilleure connaissance du fonctionnement du partenaire, des habitudes de travail, etc. **C'est l'ensemble de ces connaissances qui favorisent le développement du projet.** Les formaliser et les enregistrer peut permettre de gagner en efficacité lors d'un changement, comme un départ ou arrivée d'un partenaire ou lors de changements au sein des équipes.

Pour anticiper au mieux les risques d'un projet collaboratif de ce type, il est conseillé de **capitaliser sur les bonnes pratiques et retours d'expériences des projets antérieurs au sein de l'organisation.** Dans un objectif d'amélioration continue, il serait favorable de mettre en place un processus visant à détecter et analyser les différentes expériences, tant positives que négatives. Les retours d'expériences sont une richesse pour les organisations, car permettent de transposer des bonnes pratiques, identifier des risques auxquels on n'avait pas pensé pour définir un plan d'action des plus adéquat.

L'innovation ouverte est liée à des méthodes de collaboration interpersonnelle et inter-organisationnelle qui nécessitent **la diffusion et le partage de connaissances au sein des équipes.** La **gestion de la propriété intellectuelle** est donc une question très importante à aborder. Elle peut être un sujet parfois très complexe et long à gérer, et peut amener certains conflits, mais est toujours indispensable. Comme on a pu le voir, certains partenaires ont trouvé très contraignante la contractualisation de la propriété intellectuelle. Dans ce sens-là, et pour éviter un maximum de conflit entre les différents acteurs du programme, faire appel à une société experte en propriété intellectuelle d'innovation est une bonne idée.

D'un point de vue organisationnel, avant tout démarrage du projet, il est nécessaire de **définir clairement les rôles et missions de chacun**, de les formaliser explicitement auprès de toute l'équipe, de poser les différentes phases du projet, les différents jalons et les indicateurs suivis. De plus, le modèle de gouvernance avec les règles de gestion du projet, les rôles et responsabilités, la coordination des acteurs, doit être établie en amont. Pour définir au préalable toutes ces caractéristiques du projet, il est favorable de réunir l'ensemble des acteurs pour que chacun soit au courant des mêmes informations et puisse échanger leurs points de vues respectifs sur ces thématiques. **Réunir tous les acteurs en début de programme est aussi essentiel pour la cohésion d'équipe, pour que chacun apprenne à se connaître, prenne connaissance ensemble des objectifs, etc.** Au-delà de la phase de démarrage d'un projet, il est également important de **clôturer le projet correctement en réunissant une dernière fois l'ensemble des acteurs**, faire le point sur les différents livrables créés et également recenser les différents points de vue face à la gestion de projet, les bonnes pratiques et les difficultés de chacun. La clôture d'un projet peut également permettre d'aborder ensemble la suite du projet.

Au fur et à mesure de l'avancement du projet, la gestion de projet prend toute son importance. La collaboration est un processus dit itératif, qui implique l'exploration, la création et l'exploitation de connaissances, ce qui signifie que pour travailler en collaboration, il faut **savoir être agile, ajuster les processus, outils, etc. continuellement**. Des compétences en gestion de projet d'innovation sont donc indispensables pour effectuer le suivi des collaborateurs, l'évaluation des performances, en examinant régulièrement l'état d'avancement de la planification.

Toute collaboration nécessite la création d'un espace de travail qui lui est favorable, ici créé par le Lab PEAK. Evoluer dans le contexte de projets collaboratifs est un facteur de stimulation pour les équipes, mais peut parfois apporter un ensemble de contraintes et être un facteur de stress pour les partenaires. Les habitudes de travail de chacun peuvent être perturbées et donc la prise en compte de ces éléments, permettra d'éviter des situations de blocage et d'augmenter l'engagement des équipes. Pour cela, il convient **d'encourager une culture qui promeut la génération et le partage d'idées, le respect collectif, la flexibilité ce qui générera des relations de confiance**. Ceci signifie qu'en plus des compétences techniques, procédurales et expertises de chacun, la collaboration nécessite des compétences non-techniques des collaborateurs telles que des compétences relationnelles, comportementales et d'engagement.

Au sein de l'espace de travail favorable, la communication comprenant les échanges tout au long du projet est très importante. Elle se doit d'être la plus transparente possible entre tous, pour établir et faire perdurer les relations de confiance. Il est nécessaire de **mettre en place des canaux d'interaction favorable à l'innovation, tels que des outils collaboratifs en ligne**. Un projet collaboratif

réuni des expertises multiples et nécessite de faire dialoguer efficacement les différents acteurs. Pour cela, créer un vocabulaire commun est nécessaire. S'assurer d'une communication efficace, c'est s'assurer de la transmission d'informations, mais aussi faire en sorte qu'elle soit bien comprise de tous.

Dans un projet d'innovation collaborative, l'exploration est très importante et se doit d'être continuellement présente. Une fois la phase d'exploration terminée, l'objectif est d'exploiter ces innovations. Cependant, **l'ambidextrie organisationnelle est indispensable**. Cela implique la conciliation entre l'exploration et l'exploitation tout au long du projet et donc continuer de faire de la prospective tout en mettant en œuvre les contrats existants sans attendre la fin de ceux-là pour réfléchir à la suite.

Pour terminer avec la dimension écosystémique, la collaboration est un modèle de plus en plus utilisée en innovation et repose sur l'interaction d'acteurs venant de différents écosystèmes : universitaire, laboratoire, institutionnel, entreprises, etc. Tous les acteurs n'ont pas le même rôle, ni apport au sein du projet, certains vont fournir des connaissances et compétences, alors que d'autres vont être une source de financement. Une **observation complète de l'écosystème** est utile et a pour objectif de déterminer les problématiques existantes et observer la maturité des différents acteurs sur des thématiques définis.

De plus, l'image du projet dans l'environnement externe peut avoir un impact fort sur le développement de celui-ci. **Faire rayonner la collaboration dans son écosystème** est ainsi un élément important. C'est dans cet objectif que la création d'une identité visuelle et la promotion du projet via un message clair et simple de compréhension, sont utiles.

Pour le développement de ce projet d'innovation, PEAK a su impliquer d'excellents acteurs, les engager, les mobiliser et les connecter entre eux autour d'une cause commune, les faire avancer ensemble dans une même direction. PEAK a pour responsabilité l'ensemble du pilotage de ce projet, avec un rôle de structure relais entre les différents partenaires en assurant la gestion administrative, financière, etc. et représente le lieu de création de valeur de l'ensemble des acteurs. D'après Agogué⁴², ce sont les **principales fonctions d'un intermédiaire de l'innovation qui peut être défini comme « une organisation ou un organisme qui agit comme agent ou courtier dans tout le processus d'innovation entre deux ou plusieurs parties**. Ses activités comprennent : l'aide à la fourniture d'informations sur les collaborateurs potentiels, la négociation d'une transaction entre deux ou plusieurs parties, le rôle de médiateur ou d'intermédiaire entre des organismes ou organisations qui collaborent déjà, et l'aide

⁴² Marine Agogué, Anna Yström, et Pascal Le Masson, « Rethinking the Role of Intermediaries as an Architect of Collective Exploration and Creation of Knowledge in Open Innovation », *International Journal of Innovation Management* 17 (1 avril 2013), <https://doi.org/10.1142/S1363919613500072>.

à la recherche de conseil, de financement et de soutien pour les résultats de ces collaborations en matière d'innovation. »⁴³

⁴³ Jeremy Howells, « Intermediation and the Role of Intermediaries in Innovation », *Research Policy* 35 (1 juin 2006): 715- 28, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.03.005>.

CHAPITRE 8 – PERSPECTIVES ET PRECONISATIONS

I. PERSPECTIVE DE VALIDATION

Ce travail de recherche s'appuie sur la littérature au sujet des projets d'innovation collaborative et ouverte et sur le retour d'expérience du programme PEAK 3.0.

Dans une perspective de valider et/ou approfondir les résultats obtenus, il serait intéressant de faire un retour d'expérience de PEAK 3.0 plus riche et plus construit. Dans notre situation, au vu de la taille réduite de l'échantillon de personnes interviewées, seulement sept acteurs sur plus d'une vingtaine de personnes constituant le noyau dur du programme, les résultats obtenus sont à prendre avec précaution. De plus, l'ensemble des entretiens a été effectué avec des personnes encore en relation avec PEAK et pour qui la collaboration s'est très bien déroulée. Ces résultats sont donc assez pertinents pour capitaliser sur les bonnes pratiques et donc les facteurs clés de succès de ce programme, mais il serait intéressant de mettre en regard les points de vue de toutes les personnes qui ont participé, de près ou de loin, au déploiement de PEAK 3.0 pour approfondir les points d'amélioration. Pour un retour d'expérience complet, il conviendrait, par exemple, d'interviewer des personnes en interne chez Thésame, les financeurs, les entreprises partenaires aux projets de recherche comme EDF, Volvo, ARaymond, etc et également des partenaires avec qui la collaboration n'a pas duré, des personnes dites « opportunistes », etc.

De plus, PEAK 3.0 a principalement mobilisé des acteurs « indépendants » au sein de leurs structures comme des enseignants-chercheurs ou des entrepreneurs, qui sont des personnes avec une grande autonomie et qui ont donc fait le choix, personnellement, de participer à ce projet. Nous pouvons nous demander si les résultats obtenus seraient identiques avec des partenaires intégrant des entreprises privées de grande taille, avec plus de hiérarchie.

Dans un second temps, ce travail de recherche avait pour ambition de déterminer les facteurs clés de succès et freins au sein de projets d'innovation collaborative et ouverte. En prenant appui seulement sur un projet, PEAK 3.0, il n'est pas possible de faire des conclusions générales. Pour définir au mieux les facteurs clés de succès et d'échecs de ce type de projet, il serait intéressant de mener un travail de recherche complémentaire sur d'autres projets d'innovation collaborative, avec d'autres acteurs, sur d'autres secteurs, etc. De plus, une fois différents projets analysés sur la base d'entretiens qualitatifs, il pourrait être envisagé de mener une étude qualitative de plus grande ampleur pour confirmer la pertinence des facteurs sélectionnés et déterminer leur influence sur le succès d'un projet d'innovation collaborative.

Une dernière perspective suggérée serait d'approfondir les recherches sur les avantages d'intermédiaires dans les processus d'innovation. Cela pourrait être intéressant pour le positionnement de PEAK vis-à-vis des différents partenaires. Dans la littérature, différents auteurs ont déjà abordé cette thématique, mais il pourrait être envisagé de comparer des projets collaboratifs entre différentes organisations avec des projets collaboratifs d'innovation coordonnés par un intermédiaire d'innovation.

II. PRECONISATIONS POUR PEAK 4.0

Dans un objectif d'amélioration continue et de retours d'expérience sur le projet PEAK 3.0, cette recherche implique certaines préconisations pour la suite de PEAK, PEAK 4.0.

En lien avec les retours d'expériences, il serait conseillé pour PEAK et plus généralement au sein de Thésame de mettre en place un processus, à la fin de chaque projet, de capitalisation sur les bonnes pratiques et points d'amélioration. Ces retours d'expérience devraient être partagés au sein de toute l'équipe de Thésame, pour pouvoir s'améliorer à partir des expériences de l'ensemble des collaborateurs. Plus spécifiquement aux projets collaboratifs, il serait intéressant de faire un retour individuellement aux différents acteurs du projet, pour échanger sur la collaboration dans un but de l'améliorer si celle-ci venait à se poursuivre. Ces échanges interpersonnels peuvent amplifier le développement d'une confiance mutuelle et donc faciliter les collaborations futures, potentiellement avec des projets encore plus complexes. De plus, de nombreuses compétences sont acquises par les acteurs au sein d'un projet. Les formaliser et les expliciter à l'ensemble de l'équipe permettrait de gagner en efficacité, soit pour la suite du projet soit pour les prochains projets.

Comme on a pu le voir pour PEAK 3.0, la phase de démarrage du projet est indispensable pour son bon déroulement, mais également la phase de clôture. Lors de la clôture de PEAK 3.0, il serait intéressant de questionner les acteurs sur leur vision pour la suite de PEAK et la manière dont ils souhaiteraient y contribuer. Cela permettrait de commencer à co-construire PEAK 4.0 avec des acteurs motivés, engagés qui ont des expertises liées de près aux thématiques abordées par PEAK.

Une fois la stratégie de PEAK 4.0 établie, il serait important de formaliser le lancement du projet via un rassemblement de l'ensemble des acteurs potentiels pour échanger sur les objectifs, livrables, gestion de projet, etc., et pour créer la nouvelle équipe.

Cependant, pour la création de l'équipe de PEAK 4.0, il est conseillé de ne pas se contenter de seulement poursuivre avec les relations existantes, mais de laisser place à des nouvelles opportunités venant de l'extérieur dans l'objectif d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences tout en confrontant de nouveaux points de vue, ce qui peut faciliter l'innovation.

Un autre point indispensable pour le développement de l'innovation est la création d'un espace de travail favorable. En complément de ce qui a été mis en place pour PEAK 3.0, il serait intéressant de mettre en place une plateforme d'innovation collaborative dans l'objectif de faciliter la communication et le partage d'informations à l'ensemble des partenaires, mutualiser les compétences, suivre la gestion de projet, etc.

Au sein d'un projet collaboratif, la communication interne à l'équipe projet est très importante, mais la communication externe au sein de l'écosystème l'est également. Dans l'objectif d'avoir le plus d'impact au sein de l'écosystème, il est préférable que l'ensemble des acteurs participant au projet, communique et valorise le projet. Pour simplifier cela, il serait intéressant de mettre à disposition de l'équipe, une identité visuelle pour montrer leur appartenance au projet et un pitch clair et simple pour le présenter simplement.

La valorisation du projet doit se faire aussi en interne des différentes organisations partenaires. Pour le Lab PEAK, il serait intéressant de communiquer plus efficacement en interne au sein de Thésame sur les différents projets menés. Cela peut se traduire par l'implication de personnes internes à Thésame au sein des projets de PEAK, le partage de la vision et démarche déployée, etc. ce qui, en plus de soutien interne, pourrait favoriser la cohésion d'équipe au sein de l'organisation.

Pour la suite de PEAK, nous souhaitons mettre en avant l'importance de l'ambidextrie organisationnelle, en trouvant le juste équilibre entre projets d'innovation d'exploration et d'exploitation. PEAK s'est toujours intéressé à des problématiques de demain pour les organisations, ce qui lui a permis d'être précurseur sur des thématiques comme la collaboration entre client et fournisseurs. En arrivant à la fin d'un cycle d'exploration, il est souhaitable de vouloir exploiter ces innovations. Cependant, il serait fructueux, en parallèle de l'exploitation, continuer à explorer de nouveaux champs d'innovation.

CONCLUSION

A l'aide de cette étude, nous avons cherché à comprendre en quoi consistait un projet d'innovation collaborative et ouverte et quels pouvaient être les facteurs clés de succès et d'amélioration. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur la littérature existante et avons étudié le projet PEAK 3.0, projet du Lab PEAK qui a débuté en 2017.

Un des objectifs de cette recherche est de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue pour faire évoluer la maturité du Lab PEAK en capitalisant sur les bonnes pratiques et points d'améliorations. A l'aide d'entretiens qualitatifs de différents acteurs participant au projet, nous avons pu expliciter différents points de vue et déterminer des préconisations pour PEAK 4.0.

Au sein de ce travail, nous avons souligné l'importance de la dimension humaine au sein de projet d'innovation collaborative. Outre les compétences techniques, il est nécessaire d'avoir des compétences de management de l'innovation, de gestion de projet, des compétences relationnelles, des aptitudes comportementales et une capacité d'engagement forte pour chaque collaborateur.

Dans le cadre d'une collaboration inter-organisationnelle, les entreprises qui travaillent ensemble se doivent de combiner leur culture, leur stratégie, leurs ressources, etc. Par conséquent, chaque collaboration est spécifique, et c'est cela qui rend le processus complexe. Les facteurs clés de succès ont donc été repérés dans cette situation, au sein du programme PEAK 3.0, mais peuvent différer en fonction de chaque collaborateur. Au sein même de nos interviewés, certains points n'étaient pas unanimes, comme par exemple la question de la gestion de la propriété intellectuelle. Pour compléter au mieux cette recherche et ce retour d'expérience, il serait intéressant de poursuivre les entretiens avec l'ensemble des acteurs ayant participé au projet.

Experts en innovation collaborative et ouverte, les différents acteurs de PEAK ont su travailler collaborativement pour mener à terme le projet PEAK 3.0. Tous ont œuvré à une cause commune et ont avancé étroitement vers la même direction. Le rôle de PEAK a été très important dans ce projet en jouant le rôle d'intermédiaire de l'innovation et de pilote du projet, pour impliquer, engager et faire avancer l'ensemble des acteurs sur des problématiques telles que l'innovation, la collaboration, le management de ressources externes, etc.

Pour conclure, nous citerons Steve JOBS :

« Les meilleures choses qui arrivent dans le monde de l'entreprise ne sont pas le résultat du travail d'un seul homme. C'est le travail de toute une équipe. »

BIBLIOGRAPHIE

- Agogué Marine, Anna Yström, et Pascal Le Masson. « Rethinking the Role of Intermediaries as an Architect of Collective Exploration and Creation of Knowledge in Open Innovation ». *International Journal of Innovation Management* 17 (1 avril 2013). <https://doi.org/10.1142/S1363919613500072>.
- Aouinait Camille. « Innovation collaborative et innovation ouverte : caractéristiques de leur mise en œuvre ». *Technologie et innovation* 6 (1 janvier 2021). <https://doi.org/10.21494/ISTE.OP.2021.0590>.
- Benoit-Cervantes Géraldine. *La boîte à outils de l'innovation*. 2^e éd. BâO La Boîte à Outils. DUNOD, 2016.
- Chanal Valérie, et Caroline Mothe. « Concilier innovations d'exploitation et d'exploration ». *Revue française de gestion* no 154, n° 1 (2005) : 173-91.
- Cheriti Sandra. « Conception collaborative : propositions pour construire et piloter des relations performantes avec les fournisseurs ». Phdthesis, Institut National Polytechnique de Grenoble - INPG, 2011. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00688274>.
- Chesbrough Henry William. *Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, Mass : Harvard Business School Press, 2003.
- Christensen Clayton M., et Michael Overdorf. « Meeting the Challenge of Disruptive Change ». *Harvard Business Review*, 1 mars 2000. <https://hbr.org/2000/03/meeting-the-challenge-of-disruptive-change>.
- « Coboteam Auvergne Rhône-Alpes – Cluster Régional Robotique et Cobotique ». Consulté le 26 mai 2021. <https://www.coboteam.fr/>.
- Donada Carole, et Gwenaëlle Nogatchewsky. « La confiance dans les relations interentreprises ». *Revue française de gestion* n° 175, n° 6 (1 juillet 2007): 111-24.
- Donada Carole, François Langlet, Caroline Mothe, et Jean-Jacques Nillès. « Un indice de mesure du collaboratif client-fournisseur ». *Revue française de gestion* 41, n° 251 (28 septembre 2015): 69-85. <https://doi.org/10.3166/rfg.251.69-85>.
- Élence. « Elence : Des femmes et des hommes bien au travail & des collectifs performants ». Consulté le 26 mai 2021. <https://elence.fr/>.
- Gassmann Oliver, et Ellen Enkel. « Towards a Theory of Open Innovation : Three Core Process Archetypes ». Lissabon, 2004. <https://www.alexandria.unisg.ch/274/>.
- Handfield Robert, Gary Ragatz, Kenneth Petersen, et Robert Monczka. « Involving Suppliers in New Product Development ». *California Management Review* 42 (1 octobre 1999): 59-82. <https://doi.org/10.2307/41166019>.

- Henri France, et Karin Lundgren-Cayrol. *Apprentissage collaboratif à distance : pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissage virtuels*. Sainte-Foy, Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec, 2001.
- Howells Jeremy. « Intermediation and the Role of Intermediaries in Innovation ». *Research Policy* 35 (1 juin 2006) : 715-28. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.03.005>.
- Le Dain Marie-Anne, Richard Calvi, et Sandra Cheriti. « Measuring the supplier's performance in collaborative design : Proposition of a model », 2008. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00366623>.
- Leonard Dorothy. « Core Capability and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development ». *Strategic Management Journal* 13 (1 juin 1992) : 111-25. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>.
- Loilier Thomas, et Albéric Tellier. « Que faire du modèle de l'innovation ouverte ? » *Revue française de gestion* n° 210, n° 1 (14 mars 2011) : 69-85.
- March James G. « Exploration and Exploitation in Organizational Learning ». *Organization Science* 2, n° 1 (1991): 71-87.
- Merminod Nathalie, et Hugues Poissonnier. « Développer des relations collaboratives avec ses fournisseurs : quelles implications pour la fonction achats ? », 2016, 30.
- Milosevic Darko. « Collaborative Advantage : The Art of Alliances ». *Harvard Business Review*, 2019. https://www.academia.edu/41966875/Collaborative_advantage_The_Art_of_alliances.
- Mohr Jakki, et Robert Spekman. « Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques ». *Strategic Management Journal* 15 (1 février 1994) : 135-52. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>.
- Moya Sedan, Carlos Abraham. « Développement de la capacité à open innover des fournisseurs ». Thèse de doctorat, Université de Lorraine, 2021. <http://www.theses.fr/2021LORR0006>.
- Noblet Jean-Pierre, et Eric Simon. « Capacité d'absorption : revue de littérature, opérationnalisation et exploration ». *Gestion* 2000 27 (2010) : 59-74.
- Organisation de coopération et de développement économiques. *Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3e édition*. Paris : OECD Publishing, 2005.
- Ott Christoph, et Bjoern Ivens. « Revisiting the Norm Concept in Relational Governance ». *Industrial Marketing Management* 38 (1 août 2009) : 577-83. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.04.004>.

- Paché Gilles, et Claude Paraponaris. *L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles*. Ed. De l'ADREG, 2006. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00009555>.
- PEAK, l'Académie du Collaboratif©. « Peak© : Innovation ouverte et collaborative Clients Fournisseurs ». Consulté le 26 mai 2021. <https://www.peak-purchasing.com/>.
- Petersen, Kenneth, Robert Handfield, et Gary Ragatz. « Supplier Integration Into New Product Development: Coordinating Product, Process and Supply Chain Design ». *Journal of Operations Management* 23 (1 avril 2005) : 371-88. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.07.009>.
- Poissonnier Hugues, Michel Philippart, et Nicolas Kourim. *Les achats collaboratifs : pourquoi et comment collaborer avec vos fournisseurs*, 2012.
- Poissonnier Hugues, Merminod Nathalie. « Développer des relations collaboratives avec ses fournisseurs ». *Revue de Management et de Stratégie*. Consulté le 26 mai 2021. https://www.revue-rms.fr/Developper-des-relations-collaboratives-avec-ses-fournisseurs_a128.html.
- POSITRAN. « Développez votre capital psychologique positif », 23 avril 2020. <https://www.positran.fr/capital-psychologique-positif/>.
- Sako Mari. *Prices, Quality, and Trust Inter-Firm Relations in Britain and Japan*. Cambridge; New York: Cambridge University Press, 1992.
- Servajean-Hilst Romaric. « Approche relationnelle de la coopération d'innovation inter-entreprises : proposition de modèle conceptuel », 45, 2013. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00846847>.
- Servajean-Hilst Romaric, Hugues Poissonnier, Gustavo Pierangelini, et Pierre Pelouzet. *Collaborer pour innover : le management stratégique des ressources externes*, 2018.
- Van F., Finn Wynstra, et Geert Duysters. « Critical processes for managing supplier involvement in new product development : an in-depth multiple-case study », 1 février 2004.
- Williamson Oliver E. *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*. 1st Free Press pbk. ed. New York : London : Free Press ; Collier Macmillan Publishers, 1987.
- Yager Matthieu. « Processus d'Intégration des Fournisseurs dans le Développement de Systèmes de Produits-Services ». Phdthesis, Université Grenoble Alpes, 2016. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01863997>.

TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 : MATRICE DE COLLABORATION CLIENT-FOURNISSEURS (LE DAIN ET AL., 2010)	14
FIGURE 2 : SCHEMA DE L'ORGANISATION DE PEAK 3.0	31
FIGURE 3 : ORGANISATION DU PROGRAMME SCIENTIFIQUE, DE LA TACHE T2	32

TABLES DES MATIERES

DECLARATION ANTI-PLAGIAT	5
REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE	6
INTRODUCTION	7
PARTIE 1 : - REVUE LITTERAIRE	8
CHAPITRE 1 – FORMES DE COLLABORATION DANS LES PROJETS D’INNOVATION.....	9
I. Notion d’innovation.....	9
II. Notion de collaboration	10
III. Innovation collaborative	11
IV. Innovation ouverte	12
V. Différents projets pour différentes implications	13
VI. La collaboration inter-organisationnelle.....	14
CHAPITRE 2 – FACTEURS CLES D’UN PROJET D’INNOVATION COLLABORATIVE ET OUVERTE	16
I. Développement d’un cadre managérial favorable	16
II. Préparation de la relation	17
III. Développement de la relation	18
IV. Compétences en management de ressources externes	20
V. Facteurs clés de la collaboration.....	21
PARTIE 2 - CONTEXTE DU CAS ETUDIE	23
CHAPITRE 3 – LE LAB PEAK	24
I. Un Lab de THESAME	24
II. Histoire de PEAK	25
CHAPITRE 4 – PEAK 3.0.....	27
I. Les enjeux de PEAK 3.0	27
II. Différents projets au sein de PEAK 3.0	28
III. Un programme multipartenaires, un écosystème complet.....	29
IV. Organisation du programme.....	30
PARTIE 3 - RESULTATS	33
CHAPITRE 5 – METHODOLOGIE	34
CHAPITRE 6 – ANALYSE DES RESULTATS.....	36
I. Analyse des facteurs clés de succès.....	36
A. Humaine	36
B. Stratégique	37
C. Opérationnelle.....	38
D. Organisationnelle	39
E. Ecosystémique.....	40
II. Analyse des points d’amélioration.....	40
A. Humaine	40
B. Stratégique	41
C. Opérationnelle.....	41
D. Organisationnelle	42
E. Ecosystémique.....	42
CHAPITRE 7 – INTERPRETATIONS DES INFORMATIONS RECUEILLIES	44
CHAPITRE 8 – PERSPECTIVES ET PRECONISATIONS.....	49
I. Perspective de validation	49

II. Préconisations pour PEAK 4.0	50
CONCLUSION.....	52
BIBLIOGRAPHIE	53
TABLES DES FIGURES	56
TABLES DES MATIERES.....	57