

## Préface

Henry Chesbrough a forgé le terme d'innovation ouverte, ou *Open Innovation*, en 2003, et depuis lors, tant les praticiens que les universitaires ont adopté le concept. Il a défini l'innovation ouverte comme « l'utilisation intentionnelle des flux de connaissances entrants et sortants afin d'accélérer l'innovation interne et en regard étendre les marchés faisant appel à l'innovation externe » [CHE 03]. Cette définition s'inspire de son expérience au sein de grandes entreprises telles que Xerox, IBM et Procter & Gamble. Par la suite, l'innovation ouverte a été appliquée aux entreprises du secteur des services, aux petites entreprises et aux start-ups, aux gouvernements, aux organisations à but non lucratif, etc. En outre, l'innovation ouverte n'a pas seulement été étudiée au niveau de l'entreprise : de nouvelles perspectives sur la gestion de l'innovation ouverte ont été développées en prenant comme unités d'analyse des projets de R&D, des managers de l'innovation ouverte, des relations avec des partenaires ou des événements tels que les concours d'innovation. De même, l'appréhension du concept d'innovation ouverte a été enrichie grâce à de nouvelles études qui s'intéressent à l'innovation ouverte au niveau des réseaux ou des écosystèmes d'affaires, et à l'intégration de l'innovation ouverte dans le cadre des systèmes régionaux d'innovation. Par conséquent, l'innovation ouverte s'installe progressivement au centre de la recherche en management de l'innovation. Cela ne signifie pas pour autant qu'il n'y a pas de zones blanches dans ce domaine : il en existe encore beaucoup et le management de l'innovation collaborative entre fournisseurs et clients est un sujet qui n'a pas été analysé en détail.

Dans cet ouvrage, Romaric Servajean-Hilst met l'accent sur les bénéfices comme sur les défis en termes de management, lorsque fournisseurs et clients participent à des projets de co-innovation. C'est un ouvrage fascinant qui explique en détail comment gérer de telles initiatives conjointes. Les fournisseurs et les clients font face à de grandes difficultés lorsqu'il s'agit de gérer l'innovation. Ils cherchent à comprendre les bons leviers d'action, et les difficultés sont nombreuses, car l'innovation collaborative entre

clients et fournisseurs est sujette à un certain nombre de défis spécifiques qui ne sont pas présents lorsqu'une entreprise travaille, par exemple, avec des partenaires technologiques comme les universités ou les laboratoires universitaires.

Permettez-moi d'expliquer cela plus en détail. Dans tout projet d'innovation, il y a de l'incertitude. Cette incertitude augmente lorsque les ressources et les résultats sont partagés, comme c'est le cas lorsque collaborent les clients et les fournisseurs. Il y a quelques années, j'ai été invité par une grande entreprise du secteur des biens de grande consommation à me pencher sur la manière dont était gérée son innovation développée conjointement avec ses principaux fournisseurs stratégiques. Les accords et les contrats avec ces fournisseurs ont été très longs à mettre en place ; cela reflétait bien la complexité de la relation lorsqu'un client majeur innove avec des fournisseurs stratégiques. La relation est complexe car, d'une part, les fournisseurs et les clients ont des accords contractuels standards qui déterminent les prix et les critères de qualité des composants et des matières premières qu'ils commercialisent déjà. Ces négociations entre fournisseurs et clients peuvent être difficiles parce qu'il s'agit d'un jeu à somme nulle. D'autre part, ils lancent des innovations collaboratives dont la logique est complètement différente : en s'appuyant sur leurs forces et leurs atouts mutuels, ils peuvent créer des produits très innovants. Il s'agit essentiellement d'un jeu à somme positive et la création de valeur commune est fonction de leur ouverture et de leur travail d'équipe dans le processus d'innovation. Cependant, en même temps, ils doivent partager les bénéfices de la collaboration d'une manière qui ne compromet pas le bon travail d'équipe, ce qui garantit les résultats du processus de création de valeur. Ils doivent donc faire preuve de finesse pour atteindre un niveau optimal de compétition et de collaboration : de compétition pour capturer le maximum de valeur et de collaboration pour générer une création de valeur supérieure [ADN 17, HAN 18, KAP 13]. Cette tension n'est pas apparente dans les accords d'innovation ouverte avec des universités ou des laboratoires de recherche qui opèrent généralement en tant qu'organisme de recherche sous contrat ou en licenciant leur technologie : il n'y a plus de collaboration lorsqu'il s'agit de vendre (et produire) le produit innovant comme dans le cas où fournisseurs et clients co-innovent. La relation est également plus complexe que dans le cas de la collaboration avec des concurrents parce que ces derniers peuvent s'accorder de manière structurée sur la façon dont ils commercialiseront la technologie une fois l'innovation conjointe terminée. De même, la collaboration avec des entreprises d'autres secteurs est assez facile à gérer parce que les partenaires ont chacun leur propre secteur d'activité et qu'il est presque impossible pour les uns d'intervenir sur les marchés des autres.

Quelles sont donc les difficultés auxquelles on peut s'attendre lorsque fournisseurs et clients innovent ensemble ? Premièrement, les deux parties devront s'entendre sur les droits de propriété intellectuelle. Des accords sur la propriété intellectuelle sont possibles car le fournisseur peut être plus intéressé par la propriété intellectuelle purement

scientifique ou technologique tandis que l'entreprise cliente aura plus d'appétit pour la propriété intellectuelle qui se rapporte à l'application de cette technologie. Deuxièmement, il faut bien comprendre les limites de la solution ciblée : l'entreprise cliente va chercher en règle générale des limites en termes de coûts pour l'innovation visée – par exemple, une lessive détergente ne peut augmenter de plus de cinq centimes d'euro par kilogramme. Troisièmement, la gestion des risques doit être traitée de manière appropriée : l'équilibre des risques est asymétrique, car souvent le fournisseur doit réaliser la plupart des investissements initiaux en R&D. Si l'entreprise cliente décide finalement de ne pas commercialiser le produit innovant, elle doit prévoir cette possibilité dans un contrat avec le fournisseur et indemniser ce dernier d'une manière ou d'une autre. Enfin, il existe une véritable tension entre les deux entreprises parce que l'entreprise cliente veut avoir une exclusivité large sur le produit innovant alors que le fournisseur a une forte volonté de limiter cette exclusivité et de pouvoir vendre son innovation aux concurrents de son client.

Cet exemple n'est qu'une illustration permettant de souligner l'importance de comprendre la complexité de la relation entre les entreprises fournisseurs et clients lorsqu'ils co-innovent. C'est un sujet qui, par erreur, a été laissé de côté par les spécialistes de l'innovation ouverte. Cet ouvrage, écrit par Romaric Servajean-Hilst, est donc plus que bienvenu et important pour mieux comprendre comment la co-innovation dans les relations clients-fournisseurs peut être gérée correctement. Voici quelques points qu'il faut retenir de cet ouvrage : premièrement, la co-innovation dans les relations clients-fournisseurs exige une approche dynamique dans laquelle la relation évolue, depuis le début, à travers un cycle continu de réalisations, d'évaluations et d'ajustements. Deuxièmement, quatre méthodes de gestion principales sont adoptées par les clients-fournisseurs qui s'engagent dans des projets d'innovation conjoints. Enfin, le service des achats joue un rôle majeur dans la gestion de cette relation.

Bonne lecture à tous !

Wim VANHAVERBEKE  
NEOMA Business School  
Lubbeek, Belgique

## Introduction

En 2007, la société Asseat appartenant au secteur automobile approche la société Captor pour appliquer au monde automobile un des capteurs de cette dernière. Afin de déterminer lequel des capteurs pourrait convenir et suivant quelles spécifications, des essais sont réalisés pendant deux ans à partir de prototypes fournis par Captor. Une fois le capteur identifié, un contrat est signé. Il prévoit que chaque partie couvre ses frais de développement, que chacune garde la propriété intellectuelle sur son domaine d'activité principal, et qu'en cas de succès, Asseat confiera à Captor la fourniture du produit développé pour les premières séries. Deux ans plus tard, de nombreuses difficultés techniques ont été résolues, le produit est finalisé. Encore deux ans après, Captor fournit à Asseat le produit développé ensemble, une nouvelle ligne de production est ouverte à l'autre bout du monde.

Certifname, start-up créée en 2007, a développé un système de vérification de l'identité numérique des internautes. Mi-2009, l'entreprise Numtel la contacte pour développer en collaboration un projet de certification qui allie identité virtuelle et identité réelle. Neuf mois plus tard, commencent les discussions sur l'accord de coopération qui sera signé au premier trimestre 2011 alors que la première version de la plateforme d'expérimentation est déjà réalisée. Des problèmes techniques commencent à être rencontrés. Six mois plus tard, Numtel met fin à la coopération. Un mois plus tard, Numtel lance un produit présentant les mêmes fonctionnalités que celui qui était visé par l'accord de coopération, avec notamment certains éléments technologiques communs. Certifname poursuit alors Numtel pour atteinte au droit de la propriété intellectuelle et exclusion illicite. Pour Numtel qui se défend de telles pratiques, les technologies des produits seraient différentes.

Ingrecolor est une entreprise de référence dans le monde des pigments. En 2009, elle propose à son client, l'entreprise Cosmect, de développer un nouveau pigment avec des fonctions inédites pour ses emballages transparents. Un contrat est signé : Cosmect

s'engage à acheter ce nouveau pigment à Ingrecolor en échange d'une exclusivité sur le marché des cosmétiques. Quelques mois plus tard, le projet arrive à terme. L'équation technico-commerciale n'est malheureusement pas résolue. Comme convenu, la coopération s'arrête. Ingrecolor souhaite alors proposer son nouveau pigment à des clients d'autres secteurs. Il ne pourra pas le faire : Cosmect a déposé unilatéralement un brevet couvrant les applications visées par Ingrecolor. Ingrecolor continue de fournir à Cosmect ses produits, mais ne lui présente plus prioritairement ses innovations.

En 1997, le constructeur Simplauto sélectionne son fournisseur Simplfour pour développer ensemble un nouveau système d'ouverture. C'est un système très ambitieux pour les deux entreprises. Contrairement aux autres contrats entre Simplauto et Simplfour, une convention de quelques pages est signée : elle est sommaire et les responsabilités respectives ne sont pas définies. Simplauto participe aux frais d'étude de Simplfour. Les droits de propriétés intellectuelles sont distribués au fur et à mesure qu'avance le projet. Fin 2000, le premier véhicule est lancé. Des problèmes qualité sont résolus conjointement et Simplfour approvisionne les véhicules de cette première série. Plus tard, l'application du système sur une deuxième plateforme sera développée avec un autre fournisseur de Simplauto. Depuis, ce système est de plus en plus appliqué dans les gammes de Simplauto avec plusieurs fournisseurs différents. De son côté, Simplfour a enrichi sa gamme de produits en proposant une version générique et modulable du système à d'autres constructeurs.

Ces quatre histoires tirées de faits réels reflètent une petite partie de la variété et de la complexité des problématiques rencontrées dans l'Open Innovation (OI) entre un client et un fournisseur.

Quelle que soit leur position, qu'elles agissent en tant que fournisseuses ou clientes, les entreprises rencontrent toujours de grandes difficultés lorsqu'il s'agit de gérer une coopération d'innovation avec un client/fournisseur. Toutes cherchent à identifier et comprendre les bons leviers d'action comme les contextes dans lesquels les employer pour les rendre performantes. Les difficultés sont multiples car l'innovation collaborative entre client et fournisseur combine à la fois les problématiques liées aux coopérations interentreprises et à l'innovation [TAK 01].

Dans tout projet d'innovation, il y a une part d'incertitude. Cette incertitude est d'autant plus grande que le degré d'innovation visée est élevé. Elle touche à la fois les résultats et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Cette incertitude se trouve accrue lorsque ces moyens et ces résultats sont partagés comme c'est le cas lorsque client et fournisseur collaborent. Elle touche alors le client et le fournisseur.

Il peut être difficile, voire impossible, de prévoir ce qui sera découvert et mis en œuvre pendant et après le projet d'innovation, ainsi que l'ensemble des impacts et des potentiels

de valorisation d'une telle collaboration. L'approche transactionnelle de la relation d'affaires qui résulterait d'un calcul coût-bénéfice [WIL 93] n'est pas envisageable. Il n'est possible d'évaluer ni le coût ni le bénéfice de la transaction-projet en amont, ou alors à des niveaux de coûts de transaction qui entraîneraient son abandon pur et simple.

Cette incertitude entraîne une incomplétude ontologique des contrats formés entre clients et fournisseurs lorsqu'ils portent sur l'innovation. Dans ce cas, au grand dam des juristes, il n'est que rarement possible de spécifier l'ensemble des actions et des résultats attendus par les parties, ainsi que des moyens de les mesurer. Aussi les dispositifs contractuels nécessitent-ils d'être adaptés par rapport au contrat classique [GAR 94, MID 96, p. 21].

D'autres stratégies sont donc déployées pour gérer l'Open Innovation client-fournisseur. Une approche relationnelle consistera à multiplier les dispositifs d'échanges d'informations entre les entreprises, à la fois sur des questions techniques, commerciales et d'organisation. La présence « d'ingénieurs résidents » sur les plateaux projet en est une illustration [LAK 06a, MID 98].

Ces échanges permettent à chacun de chercher et d'évaluer des informations sur la compétence et la crédibilité de l'autre face aux enjeux posés par l'innovation, et à se projeter dans le futur. Ils contribuent à réduire le niveau du risque perçu par chacun et à favoriser la confiance entre eux et entre leurs personnels. En effet, un niveau conséquent de confiance permet une stabilité bienvenue pour la réussite d'une relation s'inscrivant dans un contexte par essence instable : l'innovation.

D'autre part, en interne, s'ajoutent encore les difficultés de concilier les logiques et les interactions relevant de l'innovation et celles relevant des échanges de biens et services qui sont traditionnellement dissociés dans les entreprises [MID 97] et souvent mal intégrés [VAN 14]. Cela se traduit par la mise en place de dispositifs de gouvernance distincts. D'abord, les entités dédiées à la relation client-fournisseur (logique d'échange de biens et services, d'achat-vente) sont séparées des entités dédiées à la relation d'innovation (les projets d'innovation). Ensuite, les mécanismes de management de la relation sont différenciés car ils font appel à des normes et modes d'évaluation différents et ne sont pas mobilisés dans la même temporalité.

Réussir à gérer efficacement l'Open Innovation client-fournisseur demande de savoir orchestrer l'organisation interne du client, l'organisation interne du fournisseur et les modalités de la relation [MID 07, SAF 14, TAK 01]. Cela demande aussi de ne pas

considérer le projet d'innovation comme une « île » mais s'inscrit dans un contexte et une dynamique au-delà de ses propres bornes [ENG 03]<sup>1</sup>.

C'est à cela que s'attelle notre recherche dont l'objectif est de comprendre comment se construit la performance de l'Open Innovation client-fournisseur au cours du temps, et dont les résultats [SER 15] sont présentés dans cet ouvrage. Pour répondre à cet objectif, nous avons suivi un itinéraire de recherche en faisant constamment discuter théoriques et pratiques [DUM 13]. Pendant quatre ans, nous avons mobilisé trois grands dispositifs de recherche, qualitatifs et quantitatifs, en conservant la même unité d'analyse : le couple client-fournisseur coopérant sur un projet d'innovation (tableau I.1). Nous avons cherché à multiplier et confronter les points de vue afin d'en tirer des représentations intelligibles. Les observations empiriques guidaient tout autant le recours à des cadres théoriques appropriés [GLA 09] que ceux-ci guidaient nos observations. Dans un premier temps, nous avons défini un modèle conceptuel en nous appuyant sur des entretiens auprès de l'ensemble des parties prenantes de l'Open Innovation client-fournisseur et sur la littérature académique. Puis, nous avons conduit une étude quantitative selon la perspective de 160 entreprises-fournisseurs ayant au moins un projet d'innovation en coopération avec un de leurs clients. Et, en parallèle, nous avons mené une étude qualitative en immersion pendant deux ans dans la vie d'une entreprise-cliente, à vivre et à suivre un projet d'innovation avec un fournisseur.

Cet ouvrage retrace les résultats de cette trajectoire de recherche. Dans le [chapitre 1](#), nous présentons ainsi ce que propose la littérature académique en matière de management de l'Open Innovation client-fournisseur, et d'appréhension des différentes facettes de ses dynamiques. Dans le [chapitre 2](#), nous présentons le résultat combiné de nos deux premières démarches de recherche : la composition, les conditions et les impacts de la gouvernance de l'Open Innovation client-fournisseur, et leurs liens avec la performance. Le [chapitre 3](#) est consacré à une approche qualitative et longitudinale des dynamiques de l'Open Innovation. Avec la même grille de lecture que dans le chapitre 2, les vingt mois d'une relation client-fournisseur autour d'un projet d'innovation sont relatés puis analysés. Enfin, nous concluons cet ouvrage par la présentation du modèle conceptuel de la dynamique des interactions de l'Open Innovation client-fournisseur, résultat central de notre recherche, et discutons de ses apports. Puis, nous soulignons les différents apprentissages à tirer de ces travaux pour une meilleure pratique de l'innovation collaborative entre client et fournisseur.

---

1. Le titre de l'article de Engwall [ENG 03] « No project is an island: Linking projects to history and context » s'inspirait d'un poème du XVII<sup>e</sup> siècle de John Donne, « No man is an island entire of itself; every man is a piece of the continent; a part of the main », mais peut-être également de l'article « No business is an island: The network concept of business strategy » de [HAK 89].

		<i>Démarche 1</i> Conception d'un modèle conceptuel	<i>Démarche 2</i> Étude quantitative	<i>Démarche 3</i> Étude qualitative inspirée de l'ethnographie
<b>Méthodes de recherche</b>	Collecte des données	35 entretiens semi- ouverts Revue de littérature	Enquête par questionnaire 160 coopérations	Participation- observante de 2 ans Étude de cas unique
	Analyse	Abduction Codage multithématique	Classification ascendante hiérarchique et analyse en composante principale Test du Khi-2	Narration Cartographie visuelle
<b>Critères de validité</b>	Unité d'analyse	Dyade client-fournisseur		
	Perspective	Client fournisseur expert-acteur	1 acteur de la dyade, côté fournisseur	1 acteur de la dyade côté client
	Niveaux d'analyse	Entités-entreprises	Entreprises	Entités-entreprises
<b>Critères de validité</b>	Interne	Triangulation théorique Quantité et variété des données collectées	Utilisation d'échelles de mesure validées Validation du questionnaire avec des praticiens et des académiques Quantité et précision des données collectées	Longueur de l'observation Triangulation des sources Dialogue avec les acteurs Recherche d'hypothèses rivalentes
	Externe	Dialogue avec les praticiens et les académiques	Dialogue avec les praticiens et les académiques	Validité analytique Limitée au contexte
<b>Principales limites</b>		Approches théoriques utilisées	Répondant unique	Étude de cas unique

**Tableau I.1.** Les trois dispositifs de cette recherche  
sur l'Open Innovation client-fournisseur