



# Comment mettre en place l'Open Innovation dans une organisation Achats ?

Directrice de thèse : Mme Elda SIMONASKA  
Mastère « Global Sourcing & Supply Chain »

Cyriaque BENOIST

[cyriaque.benoist@akuitconseil.fr](mailto:cyriaque.benoist@akuitconseil.fr)

06 70 02 38 78

Version 16

HEC Paris

Executive Mastère Spécialisé « *Global Sourcing & Supply Chain* »

Thèse professionnelle

**Comment mettre en place  
l'Open Innovation  
dans une organisation Achats ?**

Réalisée et soutenue par :

Cyriaque BENOIST

Promotion 2014-2015



Sous la direction de Madame Elda SIMONASKA

Jury:

Madame Elda SIMONASKA

Monsieur Michel FENDER



*« Le plus difficile n'est pas d'avoir de nouvelles idées,  
mais d'échapper aux anciennes »*

John Maynard KEYNES

*« To turn interesting ideas and fledging technologies into a company that can continue to  
innovate for years, it requires a lot of discipline »*

Steve JOBS

*« Rien n'existe sans son contraire, et c'est dans la tension des contraires  
que surgit tout ce qui est »*

HERACLITE

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Madame Elda SIMONASKA pour ses conseils méthodologiques appropriés et pertinents, son enthousiasme et ses encouragements, prodigués tout au long de la thèse ; Monsieur Michel FENDER, pour les visions stratégiques d'envergure, transmises durant ses cours, et son état d'esprit « Open Innovation » ; ainsi qu'à Madame Natacha DUFOUR, du cabinet BLUENOVE, pour nos échanges créatifs, sur les critères à prendre en compte dans la matrice de maturité ; ainsi que tous les Directeurs Achats/ Responsables Achats, qui se sont prêtés, avec intérêt, à l'enquête réalisée.

## SYNTHESE

L'Open Innovation dans les Achats, consiste en la capacité, pour une organisation Achats, à **détecter, à l'extérieur de l'entreprise, des innovations (mouvement « outside-in » d'Henry Chesbrough)**, dont il sera possible de faire bénéficier l'organisation interne de l'entreprise, pour **l'élaboration de nouveaux produits**, en coordonnant, en interne, les différents départements de son entreprise, et en synergie avec le fournisseur/partenaire considéré.

Afin de construire une matrice de maturité des Achats, par rapport à l'innovation, cinq modalités ont été retenues, **les 5 « P » : Personnes, Processus, Potentiel culturel, Projection** (capacité de), **Performance**.

Une **enquête**, composée de 30 questions, et effectué sur **19 sociétés**, révèle, tout d'abord, que les concepts utilisés dans le **monde académique ne sont pas encore bien maîtrisés par le monde professionnel**. Et puis, les résultats de l'évaluation ainsi obtenue, montrent **qu'une seule entreprise**, parmi les 19 interrogées, est mure, par rapport à l'innovation.

Enfin, une typologie de trois catégories possibles se dégage ainsi :

Les « **hamsters** » correspondent aux entreprises qui restent encore très tournées vers l'interne, et « tournent en rond », sur elles-mêmes, sans être suffisamment ouverte sur l'extérieur (niveau 1 de maturité).

Les « **crocodiles** » sont sur un niveau de maturité plus fort, mais ne vont chercher l'innovation à l'extérieur, que de façon ponctuelle (niveau 2 de maturité).

Enfin, les « **faucons** » ont parfaitement intégrés l'innovation externe, savent rester en veille permanente, survolant le marché, de manière stratégique, avec une grande acuité, et réalisant régulièrement des « piqués », bien maîtrisés, pour aller capter régulièrement, des apports externes (niveau 3 de maturité).

Les résultats globaux de l'enquête, atteste d'un niveau **faible de maturité** des Achats par rapport à l'innovation, en France.

Les deux modalités essentielles identifiées comme déterminantes, pour réussir la captation de l'innovation (absorptive capacity) sont les **Personnes** et le **Potentiel culturel**.

En conclusion, nous demeurons convaincus que les **Achats** ont un **rôle stratégique à jouer**, par rapport à l'innovation, source essentielle de création de valeur, en intervenant :

Sur la **veille** (skouting), sur une **contractualisation** adaptée aux fournisseurs d'innovations, et sur la protection effective de la **propriété industrielle**

S'il existe aujourd'hui une réelle **prise de conscience** du caractère crucial de la capacité de captation de l'innovation, la **réalité est plus nuancée** : Les Directions Achats sont très sollicitées sur leur fonction « **Exploitation** » (réduction des coûts), et ont du mal à trouver temps et ressources, pour aller dans une dimension « **Exploration** ».

Pourtant, la fonction de Directeur Achats doit impérativement évoluer vers une fonction de **Direction des Ressources Externes**, de la même façon que la gouvernance de l'entreprise doit passer du « Command & Control » au « **Connect & Develop** ».

Changement majeur de **paradigme** s'il en est, et qui représente certainement la « **Nouvelle Frontière** » vers laquelle doit tendre la **fonction Achats**, au moyen d'un Directeur Général moteur, d'un Directeur Achats charismatique, et d'acheteurs bien formés à ces nouveaux enjeux.

Niveaux de maturité	Définition	Descriptif	Personnes		Processus		Potentiel culturel		Projection		Performance	
			Directeur Achats motivé	Nombre d'acheteurs pour mener projets innovants	Contractualisation	Decision making	Risk-taker	Droit à l'erreur	Echange sur sa stratégie avec fournisseur	Fréquence échanges fournisseurs	Objectifs Direction Achats	Nombre de projets innovants/ an
4	Maturité très élevée	Performance définie et mesurée	innovation comme objectif stratégique	100%	allégée et spécifique	clair et totalement respecté	prise de risque favorisée	droit à l'erreur largement reconnu	très régulière plus échanges sur éléments stratégiques	institutionnalisés	défini, KPI spécifiques, et réalisés à 100%	supérieur à 20
3	Maturité forte	Processus clarifiés et prise initiative valorisée	très motivé	supérieur à 50%	très allégée	clair et respecté en partie	prise de risque reconnu	droit à l'erreur reconnu	régulière	réguliers	défini et KPI spécifiques	10 à 20
2	Début de maturité	Acheteurs experts et formés	motivé	30 à 50%	allégée	clair	arbitrage risque/opportunité	droit à l'erreur possible	modérée	par a-coups	défini	3 à 10
1	Maturité faible	DG moteur et DA charismatique	pas motivé	0 à 30%	identique	peu clair	aversion risque	pas de droit à l'erreur	épisodique	faibles	pas défini	1 à 3

Figure 1- La matrice de maturité MIB©- Matrice Innovation Benoist

# Glossaire des termes utilisés

**Ambidextrie organisationnelle** : L'ambidextrie organisationnelle est définie comme la capacité de l'organisation à être à la fois efficace dans la gestion des demandes actuelles de son activité, tout en étant simultanément adaptative aux changements de l'environnement (Raisch et Birkinshaw, 2008).

**Capacité d'absorption** : La capacité d'absorption, pour Zarah et Georges (2002) c'est « l'aptitude à reconnaître la valeur d'une connaissance externe, à l'acquérir, l'assimiler, la transformer et l'exploiter ».

**Champion** : Désigne la personne, ayant un rôle de leader et de chef de projet, pour mener à bien des projets innovants, au sein de l'organisation Achats.

**Closed Innovation** : Les nouveaux produits n'aboutissent qu'à partir des projets de recherche provenant de la connaissance et la technologie interne.

**Dominant design** : Il s'agit d'une conception parmi une classe de produits qui est majoritairement acceptée par le marché comme le design qui répond au mieux aux besoins des consommateurs. Le design dominant émerge progressivement dans le cycle de vie du produit, il synthétise les variations technologiques des produits du début de cycle. Le concept de design dominant permet d'expliquer les différentes phases du cycle de vie des produits dans les industries de biens assemblés complexes. Il permet aussi de faire le lien entre les innovations technologiques et les dynamiques industrielles.

Dans chaque évolution technologique d'un produit ou d'un procédé, il y a toujours une première phase durant laquelle, plusieurs conceptions rivales se battent pour se surpasser les unes les autres. Puis, certaines caractéristiques des produits vont être reconnues par les producteurs et les consommateurs comme les meilleures réponses aux besoins. Peu à peu, va émerger une conception dominante, c'est-à-dire un type de produit dont la forme et la fonction ont évolué pour devenir la norme acceptée du marché.

**Inside-out** : L'entreprise fournit des savoirs à une autre organisation.

**Lead User** : Personne qui imagine et développe, en avance, des solutions qui se généraliseront par la suite à l'ensemble des utilisateurs du même domaine. La notion de lead user est différente de celle de champion, même si les qualités recherchées sont très semblables dans les deux cas.

**Open Innovation (ou Innovation Ouverte)** : « L'open innovation est un nouveau modèle de croissance où la firme s'organise (1) pour profiter du potentiel de recherche et d'innovation externe sur ses marchés actuels, (2) et couvrir ou ouvrir de nouveaux marchés ». Chesbrough (2003) *The era of open innovation*. Sloan Management Review, volume 44, n°3.

**Open Innovation dans les Achats** : La capacité pour une organisation Achats à détecter, à l'extérieur, des innovations, dont il sera possible de faire bénéficier l'organisation interne de l'entreprise, pour l'élaboration de nouveaux produits, en coordonnant les différents départements de son entreprise, en synergie avec le fournisseur/partenaire envisagé.

**Outside-in** : L'entreprise va chercher, à l'extérieur, de nouveaux savoirs.



## Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>11</b>
<b>I. Définition : Qu'est-ce que l'Open Innovation ?.....</b>	<b>15</b>
1. Innovation et ouverture .....	15
2. Innovation ouverte .....	16
2.1 La notion de « lead user » .....	16
2.2 « L'entonnoir troué » d' Henry Chesbrough.....	17
2.3 La capacité d'absorption .....	21
3. Les formes d'innovation .....	22
<b>II. Définition de l'Open Innovation dans les Achats .....</b>	<b>23</b>
1. Evolutions notables dans les Achats .....	23
2. Open Innovation (OI) et Achats.....	26
3. Une nouvelle définition de la fonction Achats .....	27
<b>III. Les conditions de la réussite.....</b>	<b>27</b>
1. Au niveau de l'entreprise .....	27
1.1 Une culture adéquate .....	27
1.2 Une bonne répartition des rôles .....	28
2. Au niveau de la fonction Achats.....	28
2.1 Les prérequis.....	28
2.2 Les conditions du succès .....	29
3. Au niveau des fournisseurs .....	33
<b>IV. La matrice de maturité de l'OI dans les Achats.....</b>	<b>34</b>
1. Méthodologie employée.....	34
2. Définition d'une matrice de maturité .....	35
3. Les critères de la matrice de maturité .....	38

<b>V.</b>	<b>Enquête ACA et analyses.....</b>	<b>45</b>
1.	Questionnaire d'enquête réalisé.....	45
2.	Constitution de l'échantillon.....	47
2.1	Panel.....	47
2.2	Ventilation par taille.....	47
2.3	Ventilation par type de répondants.....	48
3.	Analyses.....	48
3.1	Résultats de l'enquête.....	48
3.1.1	Une prise de conscience réelle.....	48
3.1.2	Un soutien faible.....	50
3.1.3	Des moyens encore peu adaptés.....	52
3.1.4	Une culture peu favorable à l'innovation.....	57
3.1.5	Un processus décisionnel à clarifier.....	61
3.1.6	Des échanges à intensifier avec les fournisseurs.....	63
3.1.7	Des performances faibles.....	64
3.1.8	Divers.....	66
3.2	Typologie.....	67
4.	Conclusions de l'enquête réalisée.....	69
<b>VI.</b>	<b>Recommandations.....</b>	<b>71</b>
1.	Un Directeur Général moteur de l'OI (Personnes).....	72
2.	Un Directeur des Achats charismatique (Personnes).....	73
3.	Des acheteurs formés et avec des soft skills particuliers (Personnes).....	74
4.	Une culture d'entreprise favorable (Potentiel culturel).....	77
5.	Des processus particuliers (Processus).....	78
6.	Des échanges à intensifier (Projection).....	78
7.	Des performances à mieux définir (Performances).....	79
<b>VII.</b>	<b>Limites et perspectives.....</b>	<b>83</b>
	<b>Conclusion.....</b>	<b>85</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>90</b>
	<b>Annexes.....</b>	<b>93</b>

# Introduction

Les entreprises évoluent, depuis une quinzaine d'années, selon Romaric Servajean-Hilst, dans un tourbillon de forces complexes<sup>1</sup> :

« -Recentrage sur leur cœur de métier, tout en devant faire face à une raréfaction de leurs ressources internes ;

-Apparition de nouveaux marchés de plus en plus segmentés, et émergence de lieux possédant des centres de recherches avec des structures de coûts plus basses ;

-Réduction des distances géographiques, grâce au développement d'outils de communication de plus en plus performants et à coûts moindres ;

-Accélération du rythme d'apparition de nouvelles technologies ;

-Apparition de nouvelles règles contraignantes et de normes, en matière de responsabilité sociétale et de développement durable.

L'ensemble concomitant de ces phénomènes conduit à **faire appel, de plus en plus, à des sources extérieures pour innover**. Ce phénomène prend sa source dans la hausse du nombre des partenariats en R&D, qui s'est-elle mise à croître de façon exponentielle, à partir des années 1980, et montre bien le besoin de **ne plus se contenter seulement de ses propres ressources internes de R&D** » :

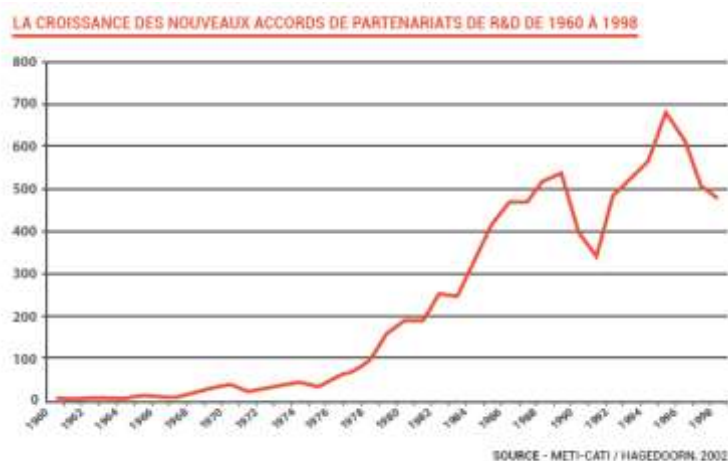


Figure 2- L'évolution du nombre de partenariats R&D de 1960 à 1998

<sup>1</sup> SERVAJEAN-HILST, R., 2014 « S'engager dans l'Open Innovation », Institut de l'Open Innovation, p.3-4.

L'appel à des sources extérieures d'innovation, trouve sa traduction au niveau des organisations **Achats**, dans la **capacité à identifier des fournisseurs qui sont à même d'apporter des innovations, non développées à l'intérieur de l'entreprise.**

Nous souhaitons définir **comment mettre en place une organisation Achats efficiente, qui soit en mesure de capter « l'innovation ouverte », émanant du marché fournisseurs.**

Pour cela, nous examinerons, tout d'abord, les **concepts académiques, liés à l'Open Innovation (OI), en général, et à l'Open Innovation dans les Achats.** Nous proposerons **notre propre définition** de l'Open Innovation dans les Achats, ce thème n'ayant pas été traité, d'après nos recherches.

Puis, nous réaliserons une **enquête auprès d'un panel diversifié** d'entreprises, afin de déterminer quel est le niveau de **prise en compte effectif** de ces concepts.

L'état des lieux, **par rapport à l'Open Innovation (OI), permettra d'identifier le positionnement de ses entreprises,** par rapport à une matrice de maturité **définie au préalable (avec 5 modalités -les 5 P, et 10 critères),** ainsi que les pistes d'amélioration possibles.

La thèse a pour objectif de bien comprendre les **modalités qui sont les vecteurs** du développement de l'OI. Intuitivement, la dimension culturelle et les personnes impliquées semblent prépondérantes. En effet, si la **prise de conscience** est bien là, nous pensons qu'existe, dans la pratique, de **fortes résistances<sup>2</sup>,** au sein des organisations.

Enfin, dans une partie « **Recommandations** », sera dressé le **plan d'action à mener,** sous forme **d'une matrice OVAR,** lors de la mise en place d'une démarche d'Open Innovation dans une organisation Achats.

Cette thèse se concentrera sur le **territoire français,** uniquement. Nous traiterons de l'OI, en nous concentrant sur **l'innovation de rupture.**

---

<sup>2</sup> En 2014, une étude commanditée par le MEDEF, auprès de ses adhérents entreprises, constate que 58% d'entre eux redoutent le vol et le détournement de leur propriété intellectuelle. De même, 38% d'entre elles craignent la perte de contrôle de leur processus d'innovation. Au final, ce sont seulement, une entreprise sur quatre (soit 25%), qui se sentent mature sur le plan de l'Open Innovation, en France.

Les domaines de recherche sont, donc, de trois ordres :

- Quelle est la **réalité professionnelle**, face à la **recherche académique** ? (QR1<sup>3</sup>)
- Quelle est le **niveau de maturité** des organisations Achats face à l'innovation ? (QR2)
- Quelles sont les **variables explicatives** les plus pertinentes, pour définir un niveau de maturité Achats vis-à-vis de l'Open Innovation ? (QR3)

Les hypothèses, de départ, sont les suivantes :

- Les **concepts académiques** de l'Open Innovation sont **encore peu connus** du monde professionnel ;
- La **maturité** des organisations Achats est encore **insuffisante**, sur le sujet Open Innovation ;
- Les variables explicatives les plus pertinentes se situent au niveau des **personnes**, et de la **culture de l'entreprise**.

---

<sup>3</sup> QR1= Question de Recherche 1

Nous avons procédé, pour cette thèse, en suivant le planning ci-dessous :

Etape	Descriptif	juin-14	juli-14	août-14	sept-14	oct-14	nov-14	déc-14	janv-15	févr-15	mars-15
Définition du sujet	Premiers échanges avec les enseignants d'HEC										
	Entretien téléphonique P. GROS, maître GSSC 2008										
	Entretien Laurent JEHANIN, en charge commission "Innovation" de l'ACA										
Lectures	Articles, livres sur le thème de l'open innovation										
Participation conférence ACA sur l'innovation	Prise de notes, et prise de contacts										
Plan détaillé	Rédaction d'un plan en 7 parties										
Rédaction partie académique	Assimilation des concepts académiques										
Corrections/ échanges avec tuteur	Rédaction, changements rédactionnels										
Participation conférences CDAF, DAUBIGNY	Prise de notes, et prise de contacts										
Réalisation de l'enquête	Rédaction de plusieurs versions, utilisation de Google Forms										
Rédaction finale	Ajouts d'articles, changements de parties, développements rédactionnels										
Relecture thèse	Orthographe, mise en page, pagination										

# I. Définition : Qu'est-ce que l'Open Innovation (OI) ?

## 1. Innovation et ouverture

Marc GIGET définit le fait d'innover<sup>4</sup> comme la « **capacité d'intégrer le meilleur état de connaissances, dans un service/ produit créatif, permettant d'aller plus loin dans la satisfaction des individus** ».

Cette définition illustre bien la **notion d'ouverture qui doit être prépondérante** dans le processus d'innovation : C'est en étant à l'affût de modèles nouveaux, d'éléments émergents dans la technologie, en sachant aller capter de l'extraordinaire, que peut exister une approche qui tranchera avec la routine existante<sup>5</sup>.

Selon le cabinet BLUENOVE, les principales époques riches en innovations ont d'ailleurs eu lieu, lors de **moments particuliers d'ouverture** :

*« Tout d'abord, la période de la **Grèce antique**, qui constitue une forme d'âge d'or de l'innovation, au moyen de l'invention de l'alphabet. Ce langage commun a permis des échanges entre les différentes disciplines, autorisant un terreau propice à la « cross-fertilisation ». Puis, la période de la **Renaissance** sera aussi caractérisée par une ouverture sur les pays du Nouveau Monde, et permettra des développements très innovants. Plus récemment, la période de la **seconde Révolution Industrielle** va s'avérer riche en innovations de toutes sortes. Le symbole absolu de cette période importante d'ouverture sera les **Expositions Universelles** : Celle de 1900, par exemple, va rassembler 51 millions<sup>6</sup> de personnes, du 15 avril au 12 novembre, autorisant un extraordinaire maillage interdisciplinaire et interculturel ».*

---

<sup>4</sup> L'économiste Joseph Alois Schumpeter définit, dans son « *Histoire de l'analyse économique* », l'entrepreneur comme perturbateur d'équilibre, et comme un agent de la « destruction créatrice ».

<sup>5</sup> « *Like human being, firm are constantly being born that cannot live. Others may meet...death from accident or illness. Still others die a "natural" death. And the "natural" cause is precisely their inability to keep up the pace of innovating* ». Schumpeter, J., *Business cycles*, 1939.

<sup>6</sup> A l'époque, la France comptait 41 millions d'habitants.

## 2. Innovation ouverte (Open Innovation)

Les trois piliers académiques de l'Open Innovation sont la notion de « **lead user** », le concept « **d'entonnoir troué** » d'Henry Chesbrough, et la « **capacité d'absorption** ».

### 2.1 La notion de « lead user »

Ces dernières années, le concept d'innovation ouverte a repris de la vigueur. Celui qui en fut le premier promoteur est Von Hippel<sup>7</sup>, professeur d'innovation au MIT, qui théoriserait sur l'importance des acteurs externes dans les processus d'innovation :

Insatisfaits par les produits existants proposés, une catégorie d'utilisateurs, dénommée « **lead user** » (utilisateurs pilotes), deviennent créatifs. Toute entreprise souhaitant bénéficier de ces sources d'innovations se doit donc d'être en quête de ces « lead users », et donc de s'ouvrir sur l'extérieur pour bénéficier de ces innovations non découvertes en interne.

Le « lead user » se caractérise donc par le fait qu'il est à l'avant-garde de toute nouvelle tendance, et qu'il sera naturellement porté à imaginer et développer de nouvelles approches.

De ce moment, date le concept « d'innovation ouverte ».

Concept qui fait mouche, car si la période d'après-guerre connut une très forte croissance de la production industrielle, **associée aux efforts des services de R&D** (Recherche et Développement) des entreprises, la complexité du monde actuel ne permet plus de s'appuyer seulement sur ses forces internes.

**Schumpeter** et **Drucker** introduisent le terme comme un élément majeur du management moderne: L'innovation est alors une « **évolution significative** d'un produit, d'un service ou d'un processus de fabrication qui apporte **quelque chose de nouveau**, d'encore inconnu et/ou qui utilise une technologie nouvelle ».

---

<sup>7</sup> Von Hippel, E., 1986, *Lead users: A source of novel products concept*, Management Science 32, n° 7: 791-905.



## 2.2 L'entonnoir troué d'Henry Chesbrough

C'est alors, que vint le « vulgarisateur », en la personne d' **Henry Chesbrough**, qui va publier de 2003 à 2011, quatre ouvrages sur le sujet, en développant progressivement son approche sur l'**Open Innovation**, et populariser le concept. Cette thématique a pris des proportions majeures depuis l'an 2000 :



Figure 3- La présence du terme « Open Innovation » dans Google Scholar de 2000 à 2011

La société **Procter & Gamble** publiera, en 2006, dans la *Harvard Business Review*, la réalisation de la refonte complète de ses processus d'innovation, fondé sur l'innovation ouverte, donnant ainsi une impulsion décisive au phénomène (cf. Annexes).

**L'innovation ouverte** (ou innovation distribuée) est le terme promu par Henry Chesbrough (professeur et directeur du Center for Open Innovation à Berkeley), en 2003. Celui-ci le définit ainsi: « The use of **purposive inflows and outflows of knowledge** to **accelerate internal innovation**, and expand the markets for external use of innovation, respectively. Open innovation is a paradigm<sup>8</sup> that assumes that firms can and should use **external ideas as well as internal ideas**, and **internal and external paths** to market, as they look to advance their technology”<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Thomas Kuhn, dans « *La structure des révolutions scientifiques* », définit un paradigme comme « un système de croyances et de postulats qui créent une vision du monde intégrée, si convaincante qu'on la confond avec la réalité ».

<sup>9</sup> Chesbrough, H., 2003, « *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* », Harvard Business School Press.

C'est donc un mode d'innovation basé sur le **partage**, la **coopération** entre entreprises, dans un climat d'échanges, d'ouverture et de confiance :

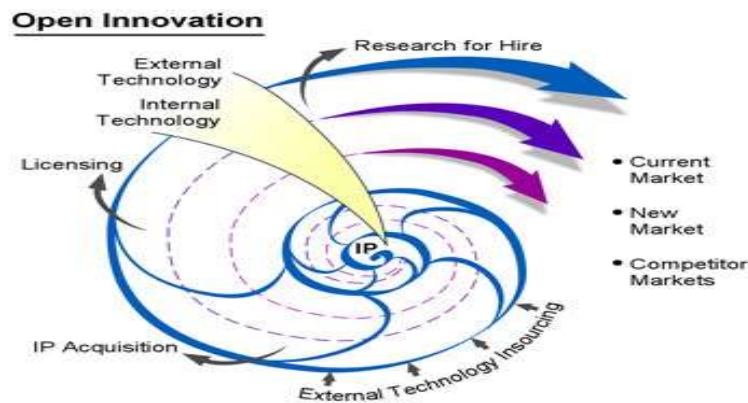


Figure 4- L'intégration de l'innovation externe dans le cycle de vie du produit

Nous pouvons donc opposer « innovation fermée » à « innovation ouverte », comme deux notions qui illustrent l'évolution, et le changement de paradigme apporté par le concept « d'Open Innovation ».

Les deux schémas suivants, dit de « l'entonnoir troué », de Henry Chesbrough, illustrent le mode innovation fermée versus innovation ouverte, pour permettre leur comparaison respective :

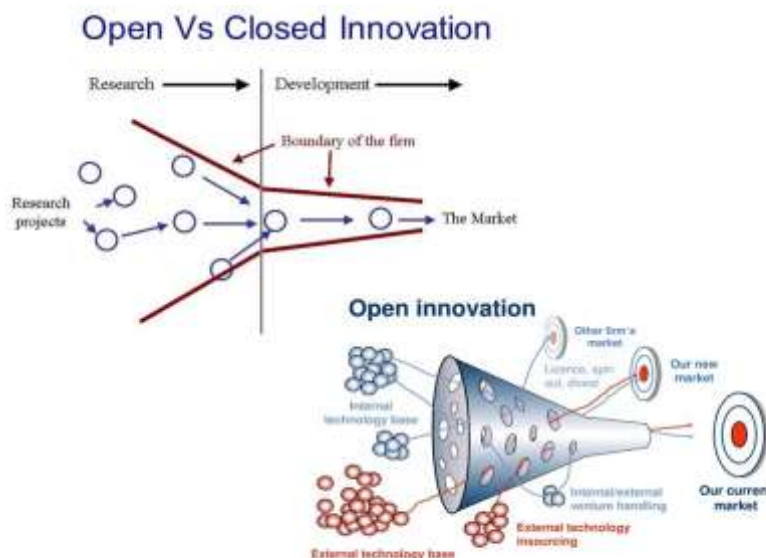


Figure 5- « L'entonnoir troué » d'Henry Chesbrough

Le haut du schéma représente l'innovation fermée : **Les projets de recherche ne sont menés qu'à partir de la connaissance et la technologie interne**. Ces projets évoluent vers le marché, certains étant sélectionnés pour aboutir, d'autres étant stoppés, selon un processus linéaire fixe. Cette forme d'innovation est qualifiée de fermée, dans la mesure où il n'y a **qu'un chemin possible**, pour l'entrée et la sortie, du savoir-faire de l'entreprise.

Nous pouvons citer le cas des laboratoires **AT&T Bell** qui fonctionne selon ce mode. Cela leur a permis de belles découvertes, mais aussi une difficulté reconnue à s'adapter aux marchés des télécoms.

Le deuxième schéma représente l'innovation ouverte. Dans ce mode, les projets peuvent être lancés **à partir de technologies internes, ou externes**. Les accès de la technologie peuvent se produire à différentes étapes du processus.

De plus, ces projets peuvent atteindre le marché de différentes façons : Licences, spin-offs, ou à partir du marketing interne de l'entreprise.

Il y a donc bien plusieurs manières d'entrer, ou de sortir, du processus, aussi bien **en amont qu'en aval** :

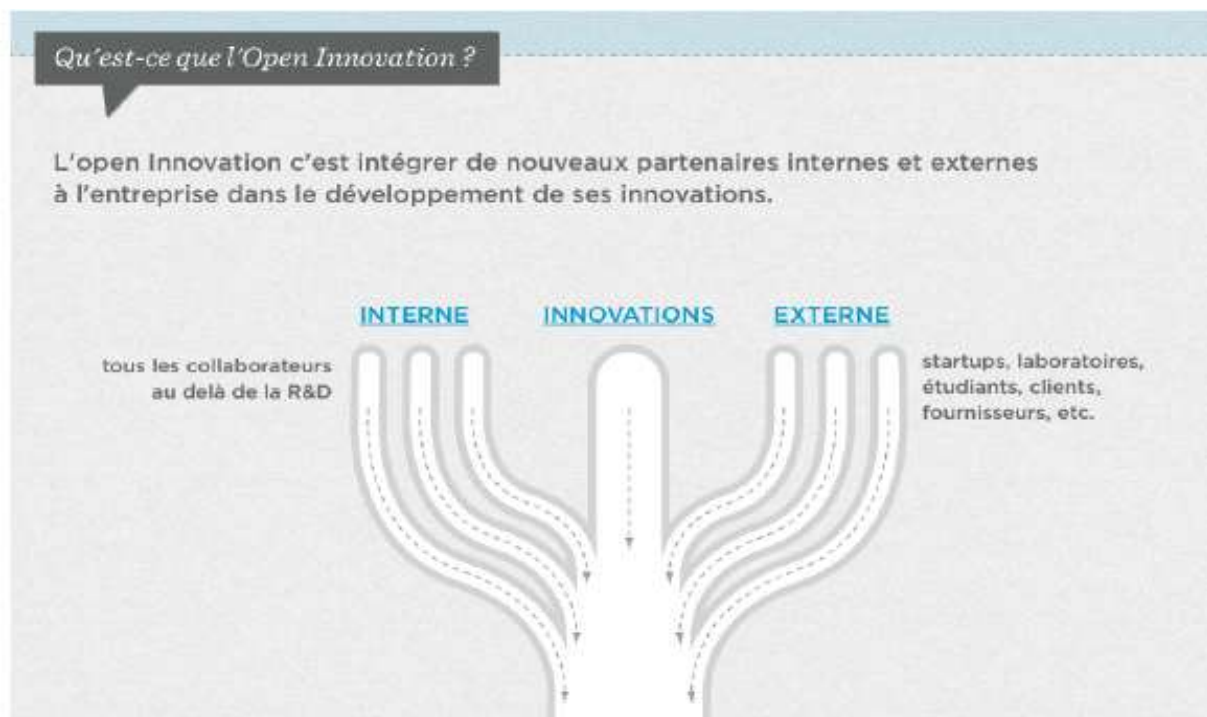
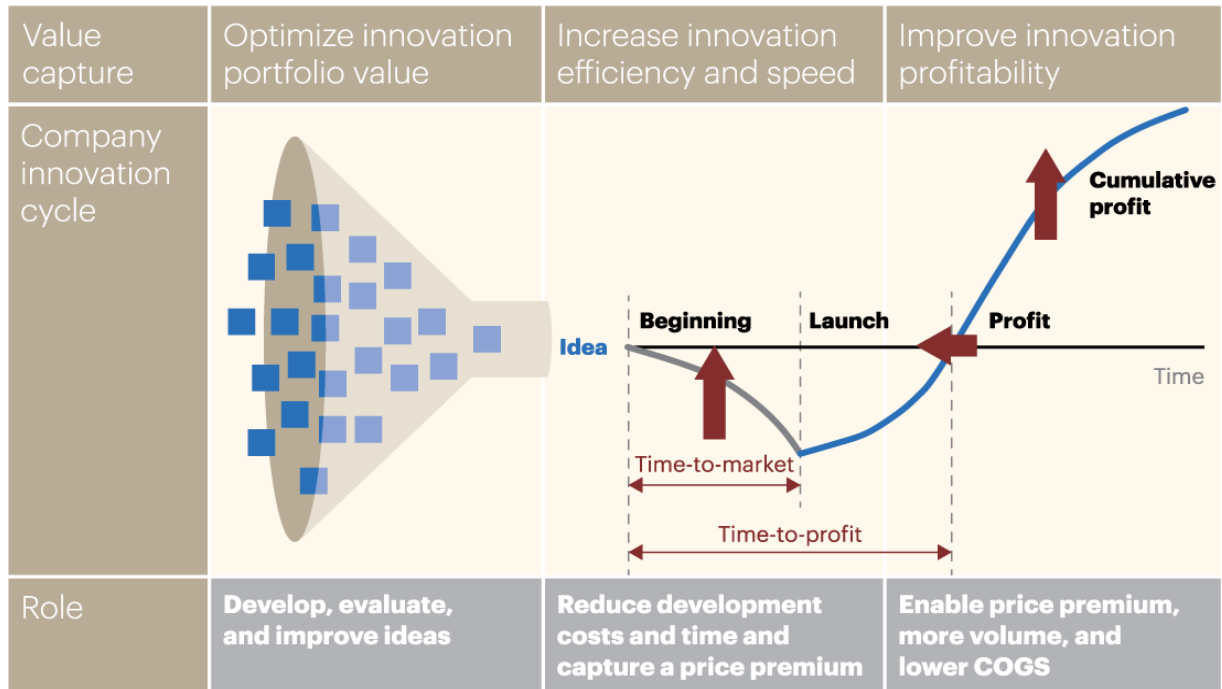


Figure 6- La définition de l'Open Innovation selon le cabinet BLUENOVE

Les bénéfices de l'innovation, selon AT Kearney, sont les suivants :

Figure 1  
**The value of collaborative supplier innovation**



■ Idea    ➡ Impact of collaborative supplier innovation on profitable growth

Source: A.T. Kearney analysis

Figure 7- La valeur de l'innovation collaborative avec des fournisseurs, selon AT Kearney

L'intérêt d'un travail collaboratif avec un fournisseur innovant, sera de créer un facteur majeur de **différentiation**, tout en **raccourcissant le temps de mise sur le marché**, accroissant ainsi les gains générés, par un « prix premium ».

Le cabinet Mac Kinsey démontre, dans l'une de ses enquêtes<sup>10</sup>, qu'un produit high-tech qui arrive sur le marché, avec **6 mois de retard**, perd un potentiel de **profits potentiels**, en moyenne de **33%, sur 5 ans**.

<sup>10</sup> Mac Kinsey, 1989, *How to regain productivity*, Fortune, p. 92-104.

## 2.3 La capacité d'absorption

La résultante de l'innovation ouverte se matérialisé par le concept de « capacité d'absorption », qui caractérise la capacité d'une organisation à intégrer de l'innovation externe. La capacité d'absorption est définie, par Cohen et Levinthal<sup>11</sup> (1990), comme « **l'aptitude à reconnaître la valeur d'une connaissance externe, à l'acquérir, l'assimiler, la transformer et l'exploiter** ».

Cette notion décrit aussi la capacité que peut avoir une entreprise à s'adapter (en se réorganisant), pour pouvoir utiliser des savoirs, en provenance de l'extérieur.

Cela implique que l'entreprise, qui dispose, au départ d'une base de savoirs et de connaissances, qui lui est propre, saura se mettre en ligne, pour réussir à absorber de nouveaux savoirs, qui viendront de l'extérieur. La démarche d'absorption peut se décomposer en deux étapes distinctes : La phase **d'absorption potentielle**, où l'entreprise va acquérir et assimiler le savoir externe, puis la phase de **réalisation**, où ce savoir externe acquis, va être transformé, en faisant l'objet d'une recombinaison avec les savoirs internes, pour être, in fine, exploitée.

Ces deux étapes sont décrites dans le modèle, ci-dessous, de Zahra et George :

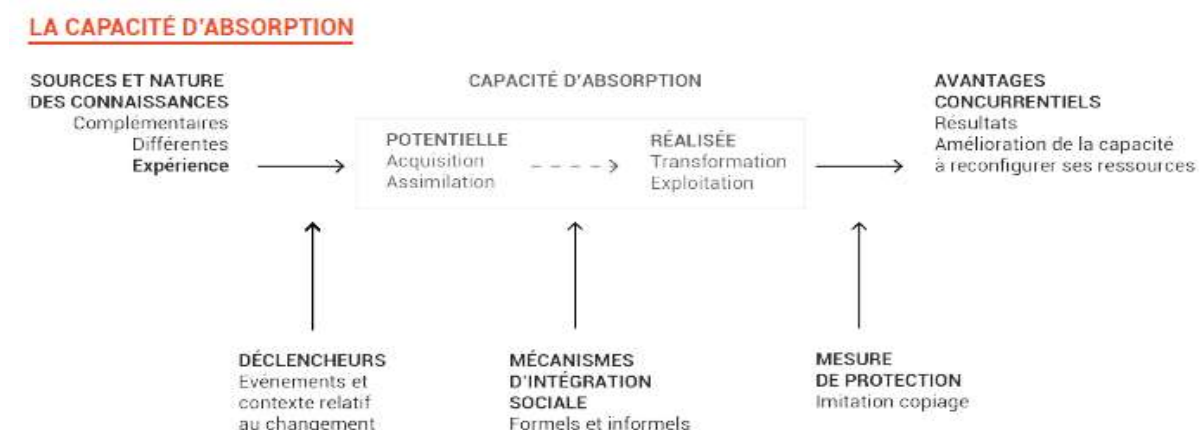


Figure 8- Modèle de Zahra & George sur la capacité d'absorption

<sup>11</sup> Cohen, W., Levinthal, A., 1990, *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, Administrative Science Quarterly, n°3, 44-54.

L'intérêt d'une entreprise, consiste donc à développer cette capacité d'absorption, car plus celle-ci sera importante, plus il sera possible d'utiliser au mieux des innovations provenant de l'extérieur.

Cette capacité d'absorption, doit, néanmoins, se réaliser, tout en veillant à protéger les savoirs internes de l'entreprise : Il est nécessaire de conserver, en interne, un minimum de capacité d'innovation, sans avoir trop externalisée celle-ci.

### 3. Les formes d'innovation

Il est aussi possible de catégoriser l'innovation, pour simplifier, selon deux grandes familles<sup>12</sup> :

-**L'innovation incrémentale**, qui amène une évolution sensible d'un produit ou d'un service. C'est pour cela qu'elle est aussi, souvent, qualifiée « d'amélioration continue ».

-**L'innovation de rupture**, qui remet en cause de manière radicale, les règles, notamment une remise en cause du business model (selon Clayton Christensen<sup>13</sup>, « The innovator's dilemma »).

Une innovation sera dite « de rupture », lorsque l'innovation à mettre en œuvre, remettra en cause, à la fois les **compétences techniques, et les compétences « marché » de l'entreprise** (bref, une mutation du « **dominant design** », selon Abernathy & Clarck, 1985).

Dans le cadre de cette thèse professionnelle, nous nous focaliserons exclusivement sur **l'innovation dite «de rupture. »**

---

<sup>12</sup> Richard CALVI distingue les quatre formes suivantes d'innovations :

1. **L'innovation incrémentale** (continuous) :

Changement sur les performances d'un produit sans en changer fondamentalement les caractéristiques

2. **L'innovation radicale** :

Une innovation qui change les règles de jeu dans un marché existant (sans en créer un nouveau) en s'appuyant sur importante avancée technologique.

3. **L'innovation de rupture** (disruptive)

Une innovation qui change les règles existantes et s'impose en modifiant le marché (compagnie Low Cost, Personnel Computer, Microfinance...). Remise en cause du business model existant.

4. **L'innovation « discontinue »** (Tushman etAnderson, 1986). Application d'une nouvelle technologie ou d'un nouveau process dans un secteur d'activité donné (ex: arrivée d'internet dans le secteur bancaire).

<sup>13</sup> Clayton Christensen, professeur à Harvard, insiste sur le fait que l'entreprise doit savoir combiner une offre nouvelle, avec la capture d'un marché neuf.

## II. Définition de l'Open Innovation dans les Achats

### 1. Evolutions notables dans les Achats

Les achats de production sont matures et, dans bien des entreprises **largement optimisés**. Les achats hors production **commencent aussi à l'être**, depuis quelques années (constitution de panels, mise en place de contrats-cadres, renégociations régulières, plans de progrès pluriannuels). La stratégie d'approche de la **domination par les couts**, vis-à-vis des fournisseurs touche donc à sa limite.

Par ailleurs, sur de nombreux marchés, les fournisseurs se regroupent, de plus en plus sous forme d'oligopoles, ce qui réduit considérablement **la puissance de négociation des entreprises**, vis-à-vis d'eux.

Il s'avère donc, plus que jamais, nécessaire de trouver **d'autres formes** et d'autres outils, permettant de poursuivre l'optimisation des achats des entreprises. Les Achats sont confrontés à d'autres manières, pour participer à la **création de valeur** de l'entreprise, et se doivent de remettre en cause leur mode de fonctionnement « classique ». Or, si nous mettons en regard le temps, face au cycle de vie du produit, nous savons que plus l'intervention des Achats, se fait en **amont**, plus grande existe la possibilité de générer des économies (Nous passons d'une négociation sur de 5 à 10%, à une négociation de 40 à 50% de gains) :

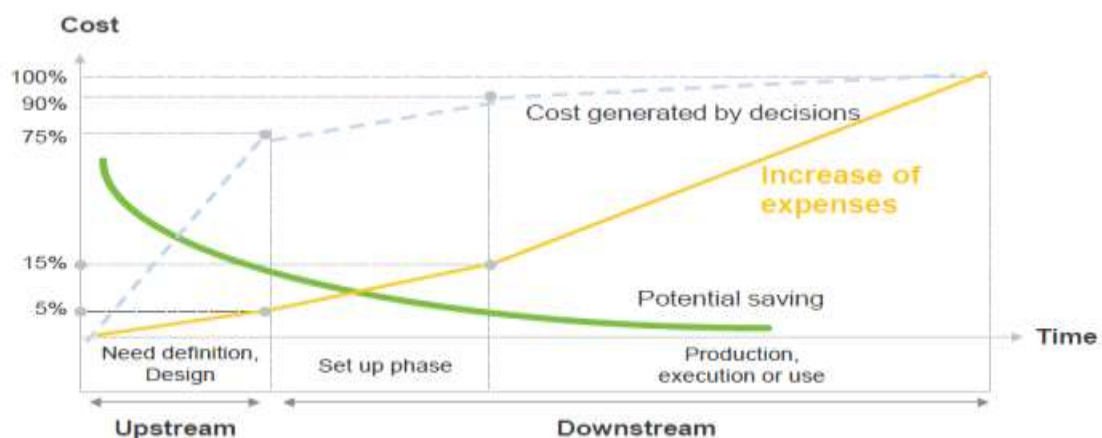


Figure 9-L'efficacité de l'action Achats selon le cycle de vie du produit/ Cours de Mme SIMONASKA

C'est donc à ce moment-là, et par une démarche d'open innovation (innovation ouverte), que les Achats seront à même de progresser dans leur quête d'optimisation. Un véritable défi se fait jour, pour les organisations, dans leur capacité à créer de la valeur, par la mise en place d'un **processus collaboratif** entre les fournisseurs, la R&D, et le marketing. Les Achats doivent contribuer à la croissance de l'entreprise, en créant des différentiateurs par rapport aux concurrents, notamment en amenant de l'innovation via les fournisseurs :



Figure 10- Les objectifs clés de la fonction Achats/ Cours de Mme SIMONASKA

La fonction Achats a, aujourd'hui, pleinement pris conscience de l'importance de l'Open Innovation. Il suffit de constater les manifestations qui ont eu lieu ces derniers mois, dans le secteur des Achats :

L'ACA (Association des Anciens du CESA Achats/ Supply d'HEC) a consacré sa réunion annuelle à l'innovation, le 13 novembre 2014, l'ADRA (Association des Directeurs et Responsables Achats) a travaillé sur l'innovation dans les Achats, le 16 octobre 2014. Et la CDAF (Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France) avec le THESAME, a organisé le « Prix du collaboratif », le 4 février 2015, à Lyon.

Enfin, le CRAI (Club des Responsables Achats Informatiques) des sociétés du CAC 40, a lancé le vendredi 14 novembre 2014, un groupe de travail sur l'innovation collaborative avec les start-ups.



L'expertise de la connaissance du marché fournisseur, associée à une implication, en amont, des fonctions clés, dans une approche d'Open Innovation est le **driver** qui va permettre de mettre en place cette approche innovante. L'Open Innovation permet de diminuer les coûts internes de R&D de l'entreprise, et d'accroître les revenus, en vendant, à l'extérieur, des brevets non valorisés :

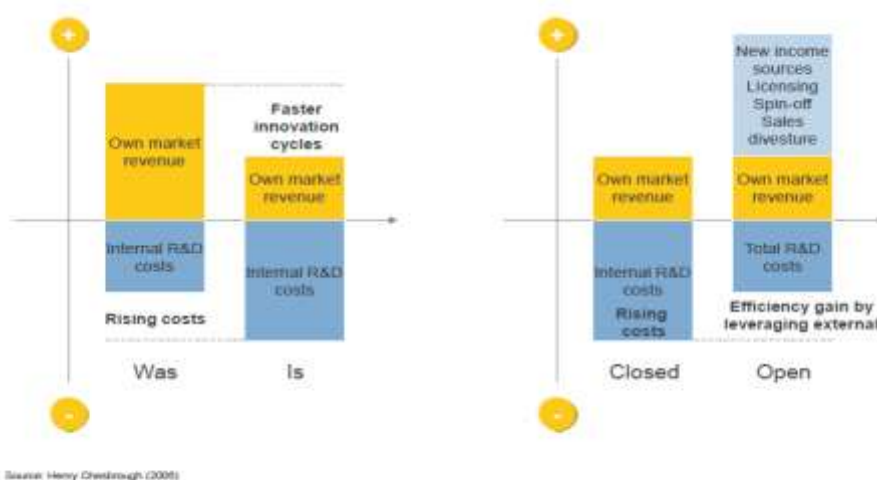


Figure 11-Les Achats et le levier OI/ Cours de Mme SIMONASKA

L'exemple ci-dessous, montre à quel point, l'appel à de l'innovation externe, peut s'avérer à la fois efficace pour l'entreprise : Afin de résoudre une problématique de chimie, la solution est trouvée par un expert extérieur (qui reçoit 25 000 dollars), via la plate-forme Innocentive, et évite à l'entreprise de lancer tout un programme interne onéreux de résolution :



Figure 12-Exemple d'appel à l'innovation externe/ Cours de Mme SIMONASKA

## 2. Open Innovation (OI) et Achats

Nous étudierons l'Open Innovation dans les Achats, à partir de la définition suivante, que nous proposons :

-Il ne sera pris en compte que l'aspect « **outside-in** », selon la définition de Henry Chesbrough, c'est-à-dire, que nous définirons donc **l'Open Innovation dans les Achats**, comme : **La capacité pour une organisation Achats à détecter, à l'extérieur, des innovations, dont il sera possible de faire bénéficier l'organisation interne de l'entreprise (notamment R&D et Marketing), pour l'élaboration de nouveaux produits, en coordonnant, en interne, les différents départements de son entreprise, et en synergie avec le fournisseur/partenaire envisagé.**

L'aspect « inside-out » (commercialisation, à l'extérieur, des innovations non utilisées par l'interne) sera considéré comme n'en faisant pas parti, la fonction Achats ayant comme valeur ajoutée essentielle, de bien connaître le marché extérieur.

-Nous estimons, qu'idéalement, la fonction Achats, devrait être le **leader**, en charge d'animer le **tryptique « R&D/ Marketing/ Achats »**.

La fonction Achats s'arrêtera néanmoins à une certaine limite, n'ayant pas pour vocation à assumer un rôle technique, mais un rôle de **veille**, de **détection**, **d'approche**, et enfin de **formalisation** de la relation contractuelle.

Vis-à-vis de **la R&D et du Marketing**, les Achats deviennent de véritables **chefs de projets**, qui **challengent** ces deux départements, de façon positive et constructive.

La valeur ajoutée des Achats tient alors, à une vision tournée vers le **développement** de l'entreprise, et une forte dimension **d'intrapreneur**.

### 3. Une nouvelle définition de la fonction Achats

Trop souvent cantonnée à un rôle simpliste de « cost killer », la fonction Achats sera, par rapport à l'innovation, placée dans un rôle très « **business oriented** », et en alignement parfait avec la stratégie de l'entreprise.

Elle sera **contributrice, et créatrice de valeur**, augmentant les marges, et développant le chiffre d'affaires, et ne sera pas seulement cantonnée à la réduction des coûts.

Cela nécessite donc, de la part des Achats, d'avoir une **vision large du marché**, une très bonne connaissance du marché fournisseurs, en amont. L'acheteur, en charge de l'innovation doit donc posséder des **soft skills** particuliers : **Ouverture**, esprit d'écoute, capacité à créer la **confiance**, **curiosité** insatiable, orientation vers le futur, capacité de **remise en cause** des organisations, et des produits.

## III. Les conditions de la réussite

### 1. Au niveau de l'entreprise

#### 1.1. Une culture adéquate

L'Open Innovation s'avère efficace, lorsque l'entreprise, dans son ensemble est **résolument tournée vers l'innovation**. Certains secteurs d'activité se montrent plus propices, par essence, à l'innovation. C'est le cas, par exemple, du secteur de la **distribution agro-alimentaire**, soumis à une très forte concurrence. C'est aussi le cas du secteur **télécoms**, qui existe et se développe en étant, en permanence, à la pointe de l'innovation, ainsi que le secteur **automobile** (qui doit être en recherche de valeur ajoutée permanente), et le secteur **pharmaceutique** (fortement attaqué par les génériques).

La **culture interne** s'avère particulièrement favorable à l'innovation, et la **Direction Générale** promeut, alors, normalement, toutes les initiatives favorables au développement de l'innovation.

La notion de prise de risque se doit donc d'être particulièrement encouragée, et les éventuels échecs encourus, ne seront pas sanctionnés.

En effet, par essence même, les projets d'innovation ne peuvent tous aboutir favorablement, et un **taux d'échec significatif** est inéluctable<sup>14</sup>.

### 1.2. Une bonne répartition des rôles

Entre les départements R&D, Marketing, et Achats, les rôles, tâches et fonctions doivent être correctement établis, pour avoir un bon fonctionnement. Ce n'est que dans une **démarche de fonctionnement harmonieuse**, que pourra se réaliser l'objectif d'être efficient, vis-à-vis des innovations provenant des fournisseurs.

Ce fonctionnement harmonieux ne peut donc avoir lieu que dans des entreprises ayant « **décloisonné** » leur mode de fonctionnement, et ayant arrêté de travailler « **en silo** ». Nous sommes conscients que cet aspect est très qualitatif, et sera donc délicat à mesurer pleinement. Ce point difficile à traiter fera l'objet d'une analyse, suite aux retours d'enquêtes effectuées.

## 2. Au niveau de la fonction Achats

### 2.1. Le prérequis

Tout d'abord, il est, logiquement, nécessaire, d'avoir un **Directeur Achats, sensibilisé**, et motivé par cette démarche, fortement **soutenu par un Directeur Général, lui-même, moteur**. Aujourd'hui, les Directeurs Achats des entreprises du CAC40, sont parfaitement conscient de l'aspect crucial de l'innovation.

Le dernier Trophées des Achats (octobre 2013) nous a permis de constater, à quel point, les mots en « **co** » (co-construction, co-développement, ...) font maintenant partie de la **vulgate** des Directeurs Achats du CAC 40.

---

<sup>14</sup> Le taux d'échec des projets innovants, s'échelonne de 30 à 70% du nombre de projets totaux lancés.

De la même façon, qu'il y a quelques années, émergeait le terme de Développement Durable, au sein des directions Achats, **le concept « d'innovation » fait, à présent, florès<sup>15</sup>**.

## 2.2. Les conditions du succès

Il est nécessaire de mettre en place un certain nombre de moyens : Ceux qui nous paraissent, parmi les plus nécessaires, sont les suivants :

-Un **nombre de projets innovants** suffisant doit exister, chaque année, pour justifier d'une démarche « Open Innovation » bien intégrée au mode de fonctionnement ordinaire de l'entreprise.

-Une **méthodologie** permettant de traiter efficacement de l'innovation ouverte, vis-à-vis des fournisseurs ;

Cette méthodologie doit permettre de définir comment être en **veille** vis-à-vis des fournisseurs hors-panel, comment **détecter** les innovations à prendre en compte dans l'écosystème fournisseur, comment **approcher** les fournisseurs, **comparer** les projets innovants entre eux (par exemple, la méthode de comparaison de la matrice MIM de Bernard MONNIER<sup>16</sup>) et **décider** de leur lancement ou non.

Enfin une méthodologie particulière de **gestion de ces projets innovants** doit être en place.

Nous insistons sur cette dimension « **processus** », car selon AT Kearney (« *Innovation in Procurement* »), les « best innovators » définissent clairement le statut des fournisseurs par rapport à l'innovation : Les « best innovators » sont ceux qui formalisent plus leur collaboration d'innovation avec les fournisseurs, c'est pourquoi nous nous attacherons particulièrement à cette dynamique « processus ».

---

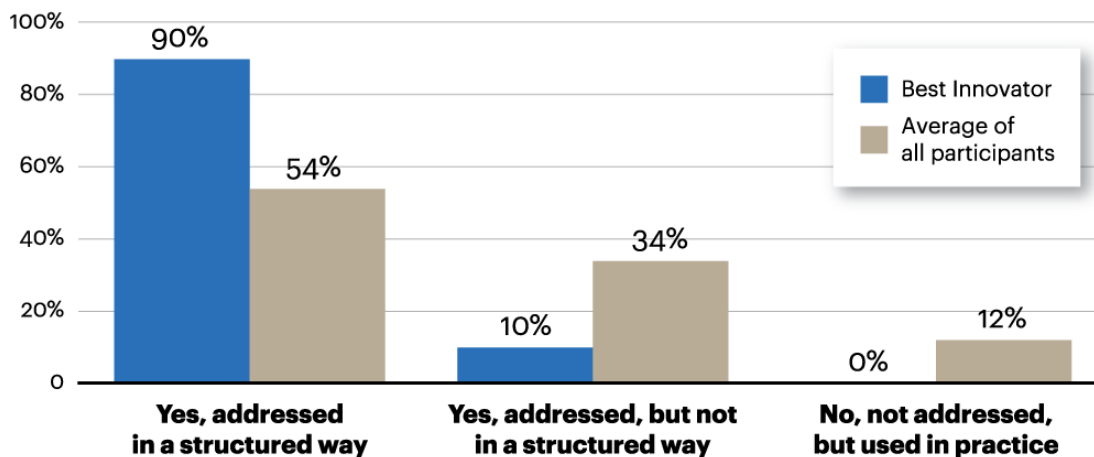
<sup>15</sup> Selon une étude US, menée sur 300 dirigeants, 71% d'entre eux s'attendent à ce que leur entreprise investisse, en 2015, dans des projets faisant appel à de l'innovation d'entreprises externes.

<sup>16</sup> « *La route des innovations* », Bernard Monnier, Editions Caillade, 2013, p.51-75.

Figure 3

**Is supplier collaboration addressed in your innovation strategy?**

(% responses)



Source: A.T. Kearney Best Innovator study, 2012

Figure 13- La façon d'adresser la collaboration fournisseurs dans la production de l'innovation, selon AT Kearney

-L'ensemble de ces modes particuliers de fonctionnement sera formalisé par un **document interne à l'entreprise**, soit sous forme d'une **Politique Innovation**, soit sous forme d'une **Charte Innovation**, décrivant les **modes opératoires** particuliers, inhérents à la démarche « Open Innovation ».

-Une **équipe d'acheteurs particulièrement adaptée** à la problématique de l'innovation. Bien évidemment, un cursus de formation, peut sembler utile, voire indispensable, afin de sensibiliser l'équipe achats, aux défis de l'innovation ouverte.

Mais, plus que cela, il s'agit de se doter de personnes ayant des « **soft skills** » particuliers : Capacité à écouter le fournisseur, à être en veille sur un marché, à créer la confiance, à savoir formaliser de manière réactive et simple.

La présence de « **champions** » (différente de la notion de « lead user »), parmi les équipes Achats, s'avèrera donc, selon nous, comme un critère particulièrement pertinent de succès.

Le **nombre de « champions »**, dûment formés, et opérationnels, idéalement localisés dans les équipes Achats, sera donc évalué, comme indicateur pertinent de l'implication plus ou moins forte de l'entreprise, par rapport à l'Open Innovation.

-Un **système de motivation** (financier ou, au minimum, symbolique), pour encourager le développement d'actions, en matière d'open innovation, par les acheteurs impliqués sur le sujet (problématique sur laquelle travaille Laurent JEHANIN, ex-Directeur des Achats de THALES).

-Un **outil logiciel de suivi de la démarche d'Open Innovation**, permettant d'avoir une démarche formalisée et tracée, de la manière la plus rigoureuse qui soit, tout en constituant une base de connaissances, utilisable et diffusable au niveau de l'entreprise.

Nous pensons que les organisations les plus mures ont déployées et utilisent ce type d'outil, faisant, de plus en plus, partie des suites logicielles Achats<sup>17</sup>.

-Une **organisation adaptée** : Richard CALVI décrit, dans un premier temps, l'organisation « classique » d'un service Achats :

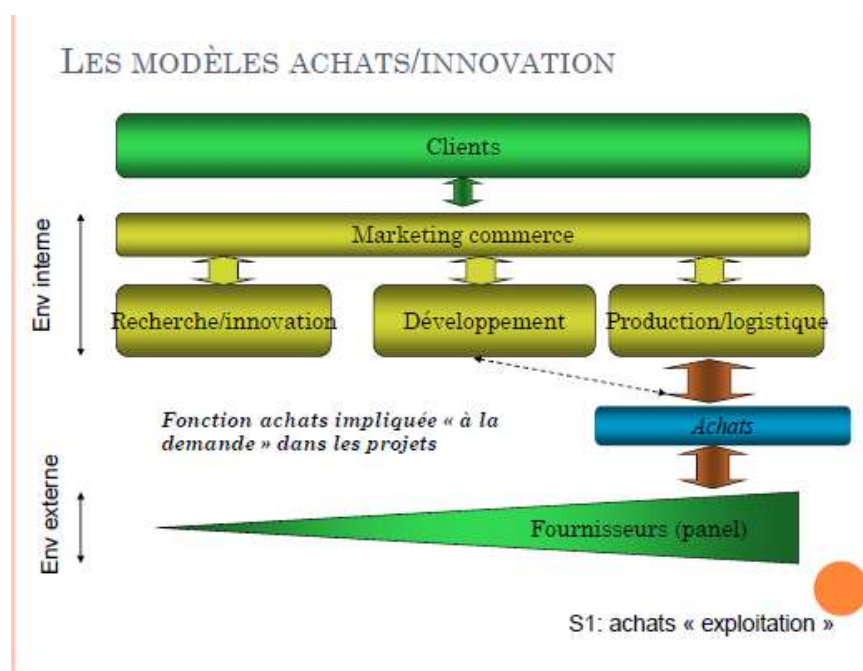


Figure 14-L'organisation Achats classique selon Richard CALVI

Dans ce modèle, le service Achats se cantonne, pour l'essentiel, à **une fonction « d'exploitation »**, c'est-à-dire de réduction des coûts.

La fonction Achats ne se trouve impliquée sur des projets d'innovation **que sur demande**, et se comporte donc sur un mode réactif. Richard CALVI propose, par contre, le modèle suivant, selon lui, comme étant **le plus adapté à l'innovation** dans les Achats :

<sup>17</sup> A l'instar de la société SYNERTRADE, dont la suite logicielle, dédiée aux Achats, dispose d'un module dédié à l'Open Innovation.

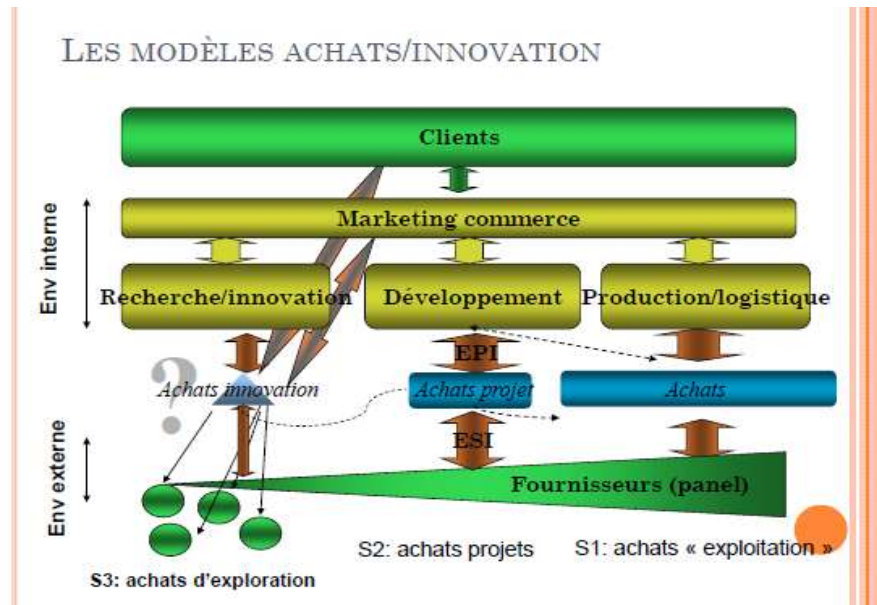


Figure 15- L'organisation Achats tournée Innovation selon Richard CALVI

Il décrit la bonne organisation, comme étant composée d'acheteurs, travaillant en synergie avec la R&D et le Marketing, sur des projets spécifiques (qualifiés « **d'achats d'exploration** »- S3), avec des fournisseurs amont. Il oppose d'ailleurs les achats **d'exploitation** (achats classiques et récurrents, habituels à l'organisation Achats-S1) et ceux dits **d'exploration** (achats innovants-S3).

D'après l'étude de Bearing Point, Novamétrie, Essec (« *Innovation, the New Deal of Purchasing* »), les Directions Achats vivent la contradiction de devoir, à la fois, être en mode « **Exploitation** », et en mode « **Exploration** », injonction paradoxale et contradictoire, émanant de leurs Directions Générales (résoudre le dilemme « Exploitation/ Exploration » de March (1990)).

En dehors de la **dimension schizophrénique** pour le Directeur Achats, cela peut, du coup, impliquer des collaborateurs achats différents, des **processus différents**, des **outils** (de type SRM-Supplier Relationship Management) **différenciés**, pour ces deux dimensions opposées.

Au niveau de la manière dont doit être organisée l'équipe Achats, nous n'avons pas encore tranché entre deux modes de fonctionnement possibles :

Avoir des **acheteurs dédiés** en charge de l'innovation ouverte, ou alors demander, de manière **transversale**, à chaque acheteur, de gérer un ou plusieurs projets d'innovation.



Toujours est-il que pour s'organiser, par rapport à l'Open Innovation, il est nécessaire de s'organiser par projets. Pour Clark et Wheelwright (1992), une entreprise doit gérer, en parallèle, un portefeuille de 4 types de projets:

- Projets de **modification produit** (derivative project) (P0)
- Projets **plateforme** : Un nouveau produit sans remise en cause fondamentale de ses fonctionnalités et process (Innovation incrémentale) (P1)
- Projets de **rupture** : Un nouveau produit avec un nouveau process permettant d'accéder à de nouvelles cibles marchés (Innovation radicale et rupture) (P2)
- Projets **d'anticipation**: Travail sur une brique technologique disponible pour de futurs projets (support à l'innovation radicale et de rupture) (P4). Une entreprise, telle que FAURECIA, a mis, par exemple, en place, cette nomenclature « projets ».

### 3. Au niveau des fournisseurs

Un processus d'échange régulier se doit d'être **bilatéral** : Ainsi le fournisseur doit avoir accès au **plans de développements**, à 3 ans par exemple, de son donneur d'ordres. Sinon, comment imaginer qu'il se mette de son côté, à communiquer, spontanément, sur ses propres projets à moyen terme ? Un échange régulier sur la stratégie de son entreprise doit donc être instauré. Le fournisseur doit se sentir **respecté, et pleinement valorisé**, par cette démarche commune d'innovation. Cela implique que l'image des Achats soit perçue différemment : De celui de « **cost-killer** », à celui de « **créateur de valeur** » en commun. La question des débouchés commerciaux se doit d'être traitée avec courage et confiance, en étant très clair dès le départ sur le potentiel à venir. Enfin, le fournisseur, considéré alors comme un **véritable partenaire** de l'entreprise initiant le projet d'innovation en commun, doit bénéficier d'un **mode de contractualisation souple et réactif**. Ceci est particulièrement vrai, pour les **start-ups**, structures n'ayant pas, par essence, de moyens importants à consacrer à la partie « contractualisation »<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Ce point particulier a été largement évoqué comme un frein majeur, lors de la réunion du CRAI (Club Responsables Achats Informatiques), regroupant des sociétés du CAC40, souhaitant travailler sur l'innovation avec de jeunes start-ups prometteuses.

# IV. La matrice de maturité de l'OI dans les Achats

## 1. Méthodologie employée

Le dispositif d'étude sera réalisée au moyen d'une enquête réalisée auprès des 186 adhérents de l'**ACA** (Association des Anciens du CESA Achats/ Supply Chain d'HEC sur la période du **5 au 23 février 2015**). En complément, nous effectuerons des entretiens en face à face, ou au téléphone, sur 8 sociétés.

L'**hypothèse centrale**, pour construire la matrice de maturité sera de **trouver 5 modalités essentielles**, qui doivent recouvrir les problématiques clés évoquées par le **questionnaire de 30 questions** que nous avons rédigé.

Parmi ces 5 dimensions, nous sélectionnerons ensuite, **deux critères par modalité**, et nous regarderons si les évaluations obtenues permettent d'analyser et de bien classer les 19 entreprises questionnées.

Puis, nous essaierons de trouver, parmi ces 5 modalités, si **certaines sont plus explicatives**, que d'autres, pour comprendre l'état de maturité des organisations Achats, par rapport à l'innovation. Enfin, nous tenterons de classer selon une **typologie à définir**, les services Achats des entreprises analysées.

Dans la partie « **Recommandations** », nous regarderons comment il est possible, à partir de la typologie définie, de mettre en avant, un **plan d'action, d'après les 5 modalités, et selon la forme d'une matrice de type OVAR**.

## 2. Définition d’une matrice de maturité

Pour définir, de façon générale, une matrice de maturité Achats, il est souvent utilisé 6 niveaux différents :

### Purchasing maturity and diagnosis

Purchasing is driven by growth and value for the end customers

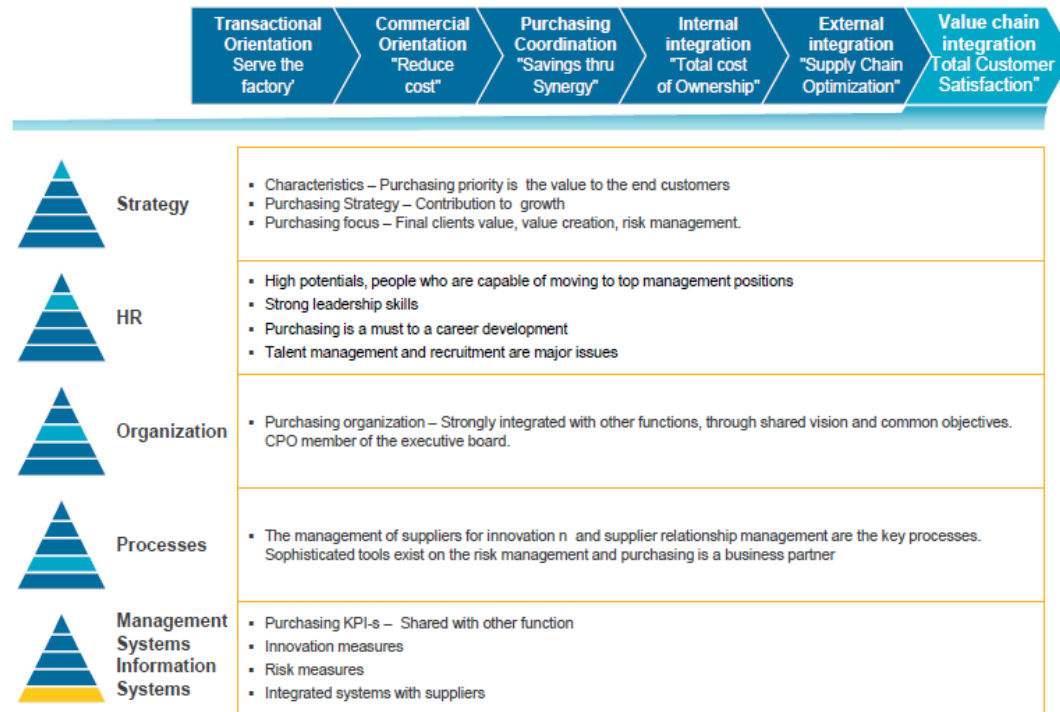


Figure 16- Matrice de maturité Achats/ Cours de Mme SIMONASKA

Dans le cas de l’innovation, sujet neuf et encore en pleine structuration, nous allons proposer 4 niveaux (qui seront des sous-niveaux du niveau 6, de la matrice ci-dessus, lorsque l’entreprise considère que les Achats sont en étape « Value Chain integration- TCO »).

Nous avons défini une matrice avec **4 niveaux**, le quatrième niveau représentant la situation idéale.

En participant à la conférence ACA sur l’innovation, nous nous sommes aperçus que le niveau 4 est quasi-impossible à atteindre, actuellement en France, aussi l’enquête et l’analyse, seront effectuées sur 3 niveaux de maturité.

La matrice de maturité, en 4 niveaux, est la suivante :

Niveaux de maturité	Définition	Personnes		Processus		Potentiel culturel		Projection		Performance	
		Directeur Achats motivé	Nombre d'acheteurs pour mener projets innovants	Contractualisation	Decision making	Risk-taker	Droit à l'erreur	Echange sur sa stratégie avec fournisseur	Fréquence échanges fournisseurs	Objectifs Direction Achats	Nombre de projets innovants/ an
4	Maturité très élevée	innovation comme objectif stratégique	100%	allégée et spécifique	clair et totalement respecté	prise de risque favorisée	droit à l'erreur largement reconnu	très régulière plus échanges sur éléments stratégiques	institutionnalisés	défini, KPI spécifiques, et réalisés à 100%	supérieur à 20
3	Maturité forte	très motivé	supérieur à 50%	très allégée	clair et respecté en partie	prise de risque reconnu	droit à l'erreur reconnu	régulière	réguliers	défini et KPI spécifiques	10 à 20
2	Début de maturité	motivé	30 à 50%	allégée	clair	arbitrage risque/opportunité	droit à l'erreur possible	modérée	par a-coups	défini	3 à 10
1	Maturité faible	pas motivé	0 à 30%	identique	peu clair	aversion risque	pas de droit à l'erreur	épisodique	faibles	pas défini	1 à 3

En deuxième étape, le questionnaire a donc été volontairement simplifié, en ne travaillant, finalement, que sur une matrice composée de 3 niveaux de maturité possibles, le 4ème niveau étant le stade idéal de réalisation.

En tenant compte des critères définis plus haut, nous pouvons donc les regrouper, sous la forme du tableau suivant, qui définira 3 niveaux de maturité possibles :

<b>Niveaux de maturité</b>	<b>Définition</b>
<b>3</b>	<b>Maturité forte</b>
<b>2</b>	<b>Début de maturité</b>
<b>1</b>	<b>Maturité faible</b>

Chacun de ses critères sera agrégé au sein d'une classification, en 3 niveaux possibles, définissant des niveaux de maturité différents :

Nous avons considéré, tout d'abord, que peut exister un niveau 0, correspondant à un désintérêt total, pour l'innovation ouverte. En effet, nous pensons que ce type de comportement existe encore, et que nous devons donc prévoir, au préalable, des entreprises dont la Direction Achats ne sent pas du tout investie, dans ses missions, de cet aspect-là. Parmi les entreprises répondantes, aucune n'est dans cette situation là.

Pour cela, il sera inséré des questions permettant de jauger de l'intérêt porté à l'innovation, au sein des Achats. Puis, des niveaux progressifs de maturité (de 1 à 3), allant vers une intégration, de plus en plus forte, vers l'innovation ouverte, comme un vecteur essentiel de l'activité Achats (niveau 3).

### 3. Les critères de la matrice de maturité

Nous avons établi, ci-dessous, un ensemble de critères (ces critères ont été défini, en échangeant avec le cabinet BLUENOVE, spécialisé sur l'Open Innovation), permettant d'évaluer le niveau de maturité atteint, par rapport à l'Open Innovation.

Nous arrivons à définir un ensemble de 23 critères, à partir des informations obtenues dans la première partie de la thèse, qui sont les suivants :

<b>N°</b>	<b>Critères</b>	<b>Type</b>
<b>C1</b>	<b>Soutien DG</b>	<b>P1</b>
<b>C2</b>	<b>Objectifs Direction Achats</b>	<b>P5</b>
<b>C3</b>	<b>Méthodologie de détection OI/ fournisseur</b>	<b>P2</b>
<b>C4</b>	<b>Méthodologie d'approche (faire appel) aux fournisseurs</b>	<b>P2</b>
<b>C5</b>	<b>Méthodologie comparaison projets fournisseurs</b>	<b>P2</b>
<b>C6</b>	<b>Méthodologie de prise de décision</b>	<b>P2</b>
<b>C7</b>	<b>Méthodologie de lancement de projets OI</b>	<b>P2</b>
<b>C8</b>	<b>Politique Innovation/ charte d'innovation formalisant le mode de travail en commun</b>	<b>P2</b>
<b>C9</b>	<b>Nombre d'acheteurs sur l'OI</b>	<b>P1</b>
<b>C10</b>	<b>Système de motivation des acheteurs innovation</b>	<b>P5</b>
<b>C11</b>	<b>Echanges sur sa stratégie avec fournisseurs</b>	<b>P4</b>
<b>C12</b>	<b>Fréquence valorisation fournisseurs</b>	<b>P4</b>

<b>C13</b>	<b>Mode de contractualisation</b>	<b>P2</b>
<b>C14</b>	<b>Qualité de collaboration entre départements de l'entreprise ?</b>	<b>P1</b>
<b>C15</b>	<b>Utilisez-vous un outil logiciel pour suivre votre démarche d'Open Innovation ?</b>	<b>P2</b>
<b>C16</b>	<b>Avez-vous défini un fonctionnement en mode projet spécifique aux projets d'innovation ?</b>	<b>P2</b>
<b>C17</b>	<b>Nombre de projets OI</b>	<b>P5</b>
<b>C18</b>	<b>Quel est le % prdts OI/ % total prdts nouveaux ?</b>	<b>P5</b>
<b>C19</b>	<b>Comment mesurez-vous la performance de votre OI ?</b>	<b>P5</b>
<b>C20</b>	<b>Droit à l'erreur</b>	<b>P3</b>
<b>C21</b>	<b>Culture entreprise</b>	<b>P3</b>
<b>C22</b>	<b>Directeur Achats motivé</b>	<b>P1</b>
<b>C23</b>	<b>Decision making</b>	<b>P2</b>

<b>Type</b>	<b>Légende</b>
P1	Personnes
P2	Processus
P3	Potentiel culturel
P4	Projection
P5	Performance

Chacun de ces 23 critères, se ventile, sur les 3 niveaux de maturité possible, de la façon suivante :

Numéro	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
Niveaux de maturité	Soutien Direction Générale	Objectifs Direction Achats	Méthodologie de détection OI/ fournisseur	Méthodologie d'approche (faire appel) aux fournisseurs	Méthodologie comparaison projets fournisseurs	Méthodologie de prise de décision	Méthodologie de lancement de projets OI
<b>3</b>	engagement personnel DG	oui et KPI	oui	oui	oui	oui	oui
<b>2</b>	ressources additionnelles	oui	oui	oui	non	oui	non
<b>1</b>	aucun	non	non	non	non	non	non

Numéro	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
Niveaux de maturité	Politique Innovation/ charte d'innovation formalisant le mode de travail en commun	Pourcentage d'acheteurs sur l'OI	Système de motivation des acheteurs innovation	Echanges sur sa stratégie avec ses fournisseurs	Fréquence valorisation fournisseur	Mode de contractualisation	Qualité de collaboration entre départements de l'entreprise (avec R&D et Marketing)
<b>3</b>	oui	>50%	existant	oui	régulière	très allégée	6 à 10
<b>2</b>	non	30 à 50%	inexistant	oui	par a-coups	allégée	4 à 6
<b>1</b>	non	0 à 30%	inexistant	non	épisode	identique	0 à 3

Numéro	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21
Niveaux de maturité	Utilisez vous un outil logiciel pour suivre votre démarche d'Open Innovation ?	Avez-vous défini un fonctionnement en mode projet, spécifique aux projets d'innovation ?	Nombre de projets OI	Quel est le % prdts OI/ % total prdts nouveaux ?	Comment mesurez-vous la performance de votre OI ?	Droit à l'erreur	Culture entreprise
<b>3</b>	oui	oui	supérieur à 10	supérieur à 50%	objectifs et KPI	largement reconnu	risque
<b>2</b>	oui	oui	3 à 10	30 à 50%	objectifs définis	reconnu	risque/opportunité
<b>1</b>	non	non	1 à 3	0 à 30%	pas de mesure	pas droit à l'erreur	aversion

Numéro	C22	C23
Niveaux de maturité	<b>Contractualisation</b>	<b>Decision making</b>
<b>3</b>	très allégée	clair et respecté
<b>2</b>	allégée	clair
<b>1</b>	identique	peu clair



Ces critères seront classés selon une typologie, correspondant à 5 modalités possibles<sup>19</sup>, dénommées les « **5P** »:

Niveaux de maturité	Définition	Personnes	Processus	Potentiel culturel	Projection	Performance
3	Maturité forte					
2	Début de maturité					
1	Maturité faible					

Figure 17- Matrice de maturité Achats/ OI en 3 niveaux, pour analyse

Le critère **PERSONNES** concerne l'implication du Directeur Achats, et le niveau des acheteurs de son équipe, qui seront dûment formés, afin de mener à bien des projets innovants.

Le critère **PROCESSUS** évalue, pour l'essentiel la capacité à proposer une contractualisation plus allégée, que pour des projets classiques, ainsi que l'existence d'un chemin clair du processus décisionnel (decision making).

Le critère **POTENTIEL CULTUREL** reflète la mentalité ambiante de l'entreprise, par rapport à la prise de risque, et par rapport à la reconnaissance d'un droit à l'erreur, lors de toute investigation innovante.

Le critère **PROJECTION** correspond à la capacité d'échanges mise en place avec les fournisseurs innovants : Des échanges réguliers avec son fournisseurs, ainsi qu'une valorisation de celui-ci sont gages d'un intérêt commun, et d'une reconnaissance mutuelle, nécessaires à un partenariat équilibré et efficace.

Le critère **PERFORMANCE** permet de jauger de la réalité effective de l'Open Innovation, menée par la Direction Achats : Ainsi, le nombre de projets innovants mis en place, chaque année, sera estimé, en même temps que les objectifs définis par la Direction Achats.

<sup>19</sup> Cette matrice est construite en s'inspirant, à la fois, de la matrice de la maturité Achats du livre « *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* », de Messieurs Oliver BRUEL et Pascal MENAGE, page 277, et du livre « *Innovate or evaporate* » de J.M.HIGGINS, en ayant ajouté et créé la modalité PROJECTION.

Cela nous donne, alors, le tableau ci-dessous, avec la ventilation suivante, des **deux critères identifiés comme pertinents** (sur l'ensemble des 23 critères de départ), par type de modalité:

<b>Personnes</b>			
Directeur Achats motivé	pas motivé	motivé	très motivé
Nombre acheteurs pour mener projets	0 à 30%	30 à 50%	supérieur à 50%
<b>Processus</b>			
Contractualisation	identique	allégée	très allégée
Decision making	peu clair	clair	clair et respecté
<b>Potentiel culturel</b>			
Culture risk-taker	aversion risque	arbitrage risque/opportunité	prise de risque favorisée
Culture droit à erreur	pas de droit à l'erreur	droit à l'erreur existant	droit à l'erreur largement reconnu
<b>Projection</b>			
Valorisation fournisseurs	épisodique	modérée	régulière
Echanges stratégie société	faible	par a-coups	réguliers
<b>Performance</b>			
Objectifs Direction Achats	pas défini	défini	défini et suivi par KPI spécifiques
Nombre projets innovants/ an	1 à 3	3 à 10	supérieur à 10

Cela revient donc, à avoir sélectionné, parmi les 23 critères, les 10 critères en jaune, suivants :

N°	Critères	Type
<b>C1</b>	<b>Soutien DG</b>	<b>P1</b>
<b>C9</b>	<b>Nombre d'acheteurs sur l'OI</b>	<b>P1</b>
<b>C14</b>	<b>Qualité de collaboration entre départements de l'entreprise ?</b>	<b>P1</b>
<b>C22</b>	<b>Directeur Achats motivé</b>	<b>P1</b>

<b>C3</b>	<b>Méthodologie de détection OI/ fournisseur</b>	<b>P2</b>
<b>C4</b>	<b>Méthodologie d'approche (faire appel) aux fournisseurs</b>	<b>P2</b>
<b>C5</b>	<b>Méthodologie comparaison projets fournisseurs</b>	<b>P2</b>
<b>C6</b>	<b>Méthodologie de prise de décision</b>	<b>P2</b>
<b>C7</b>	<b>Méthodologie de lancement de projets OI</b>	<b>P2</b>
<b>C8</b>	<b>Politique Innovation/ charte d'innovation formalisant le mode de travail en commun</b>	<b>P2</b>
<b>C13</b>	<b>Mode de contractualisation</b>	<b>P2</b>
<b>C15</b>	<b>Utilisez-vous un outil logiciel pour suivre votre démarche d'Open Innovation ?</b>	<b>P2</b>
<b>C16</b>	<b>Avez-vous défini un fonctionnement en mode projet spécifique aux projets d'innovation ?</b>	<b>P2</b>
<b>C23</b>	<b>Decision making</b>	<b>P2</b>
<b>C20</b>	<b>Droit à l'erreur</b>	<b>P3</b>
<b>C21</b>	<b>Culture entreprise</b>	<b>P3</b>
<b>C11</b>	<b>Echanges sur sa stratégie avec fournisseurs</b>	<b>P4</b>
<b>C12</b>	<b>Fréquence valorisation fournisseurs</b>	<b>P4</b>
<b>C2</b>	<b>Objectifs Direction Achats</b>	<b>P5</b>

<b>C10</b>	<b>Système de motivation des acheteurs inno</b>	<b>P5</b>
<b>C17</b>	<b>Nombre de projets OI</b>	<b>P5</b>
<b>C18</b>	<b>Quel est le % prdts OI/ % total prdts nouveaux ?</b>	<b>P5</b>
<b>C19</b>	<b>Comment mesurez-vous la performance de votre OI ?</b>	<b>P5</b>

# V. Enquête ACA et analyses

## 1. Questionnaire d'enquête réalisé (30 questions)

Afin de confronter le canevas d'analyse envisagé, pour jauger de la maturité d'une organisation Achats, le questionnaire ci-dessous a été construit, en reprenant chaque critère, l'un après l'autre, avec les réponses possibles détaillées plus haut. Le message introductif suivant, a été rédigé (et envoyée aux **186 adhérents** de l'ACA), avant le questionnaire (accessible, lui, sur **Google Forms**) :

-----

Objet : [Enquête] "L'intégration d'innovations externes représente une formidable opportunité, pour les Achats, de contribuer à la création de valeur de son entreprise  
De : "ACA :: Association Cesa Achats et Supply Chain" <[informations@aca-asso.com](mailto:informations@aca-asso.com)>  
À : [benoist.cyriaque@wanadoo.fr](mailto:benoist.cyriaque@wanadoo.fr)

## Association CESA Achats & Supply Chain

Bulletin d'information

### **L'intégration d'innovations externes représente une formidable opportunité, pour les Achats, de contribuer à la création de valeur de son entreprise**

C'est pour cela, que l'enquête ci-dessous, et réalisée dans le cadre du Mastère spécialisé « Global Sourcing & Supply Chain Management » d'HEC, avec l'ACA, veut répondre à la question : « Comment mettre en place une démarche d'Open Innovation (innovation ouverte) efficace, au sein d'une organisation Achats ? ». Elle se déroulera jusqu'au 23 février 2015.

Pour des raisons de confidentialité, si vous le souhaitez, les noms des personnes et des sociétés seront anonymisés et n'apparaîtront, donc, en aucune façon, dans la thèse rédigée.

L'Open Innovation dans les Achats, sera définie, comme : La capacité pour une organisation Achats à détecter, à l'extérieur, des innovations, dont il sera possible de faire bénéficier l'organisation interne de l'entreprise, pour l'élaboration de nouveaux produits.

Toutes les personnes ayant répondu à l'enquête, et qui le souhaitent, seront conviés, en priorité, au 18/20 de l'ACA, dédié à la restitution de cette enquête, en Mai/Juin 2015.

Pour répondre, aller à l'adresse : [https://docs.google.com/forms/d/11dA3Yn8yab1cYBRi-tlUQocKizyjPNYpQBSy-oGQGDQ/viewform?usp=send\\_form](https://docs.google.com/forms/d/11dA3Yn8yab1cYBRi-tlUQocKizyjPNYpQBSy-oGQGDQ/viewform?usp=send_form)

Cyriaque BENOIST

Mastère HEC « Global Sourcing & Supply Chain » 2014-2015

Si vous ne visualisez pas correctement cet email, [cliquez ici](#) pour la consulter en ligne.

[Désabonner de ce bulletin](#)

L'enquête, proprement dite, rassemble, ensuite, les questions suivantes (voir en Annexes).

## 2. Constitution de l'échantillon

### 2.1. Panel

Nous avons interrogé (en face à face, par téléphone ou par email), **19 sociétés** (8 en face à face ou téléphone- 11 par retour d'enquête), selon le **panel diversifié**, suivant :

Secteur d'activité	Nombre
Energie	1
Agro-alimentaire	1
BTP	1
Automobile	3
Grande Consommation	1
Pharmaceutique	2
Conseil	1
Commerce de gros	1
Matériaux de construction	1
Services aux entreprises	1
Télécom	1
Industrie	1
Négoce	1
Informatique	1
Edition	1
Transport	1

### 2.2. Ventilation par taille (CAC40, ETI, PME) :

Type	Nombre	%
PME	1	5%
ETI	13	68%
CAC40	5	26%

### 2.3. Ventilation par type de répondants :

Fonction	Nombre	%
Directeur Achats	7	37%
Responsable Achats	3	16%
Acheteur	6	32%
Acheteur innovation	1	5%
Consultant	1	5%
Directeur technique	1	5%

## 3. Analyses de l'enquête

### 3.1. Résultats de l'enquête

#### 3.1.1. Une prise de conscience réelle

**\*Pensez-vous que l'innovation ouverte (aller chercher de l'innovation chez des fournisseurs, pour créer de la valeur) est un facteur qui est à prendre en compte dans la démarche Achats ?**

Oui 100 %

Non 0 %

**100%** des personnes interrogées sont convaincu que d'aller chercher de l'innovation à l'extérieur est un enjeu majeur, pour les Directions Achats. Nous avons là **une belle unanimité**, qui correspond bien au nombre important de réunions sur ce thème, dans la profession Achats.

**\*Par rapport à l'innovation, pensez-vous que le Directeur des achats de votre société, est:**

Peu motivé 5 %

Motivé 55 %

Très motivé 32 %

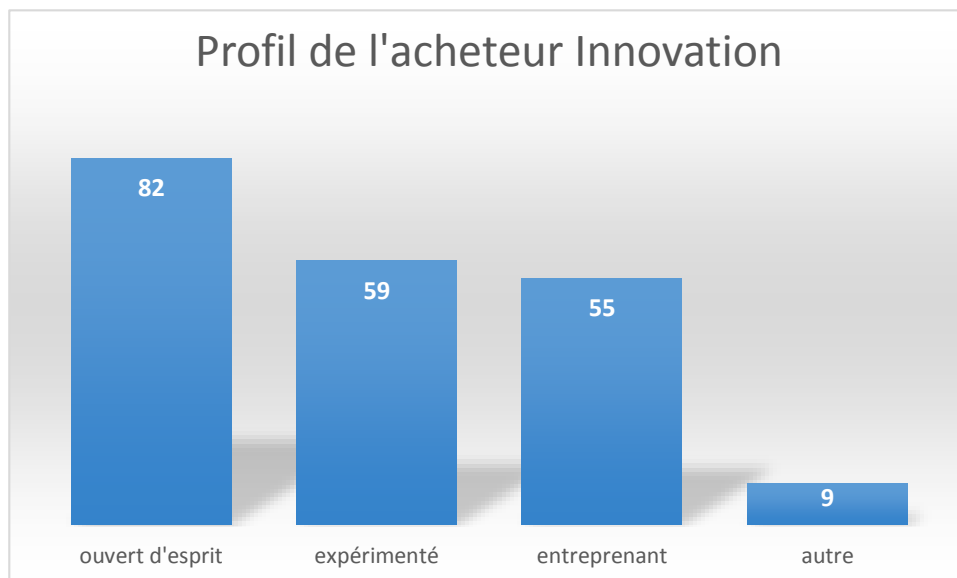


**Le Directeur Achats est motivé ou très motivé dans 87% des cas.** Là encore, le niveau d'implication des Directions Achats semblent important, en tout cas, dans le **discours affiché**.

A noter, le terme « motivé » n'a pas toujours été bien compris, certains interrogés, pensant à une notion de motivation financière. Le mot choisi n'est donc pas heureux, et mériterait d'être précisé différemment, dans le cas d'une enquête ultérieure.

**\* Quel est le profil des acheteurs en charge de l'innovation ?**

Expérimentés	59%
Ouvert d'esprit	82%
Entreprenant	55%
Autre	9%



Une grande majorité (**82%**) reconnaît que le « soft skill » essentiel repose sur l'**ouverture d'esprit** de la part des acheteurs en charge de projets innovants. Vient ensuite la notion d'acheteur expérimenté (59%), et la notion d'acheteur entreprenant (55%).

La rubrique « Autre », citée dans 9% des cas, n'a pas été remplie, et atteste que le profil-type n'est pas bien cerné dans 9% des cas. Le total dépasse les 100%, car il était possible de cocher plusieurs cases simultanément.

**\*Travaillez-vous uniquement avec des fournisseurs dans le panel Achats ?**

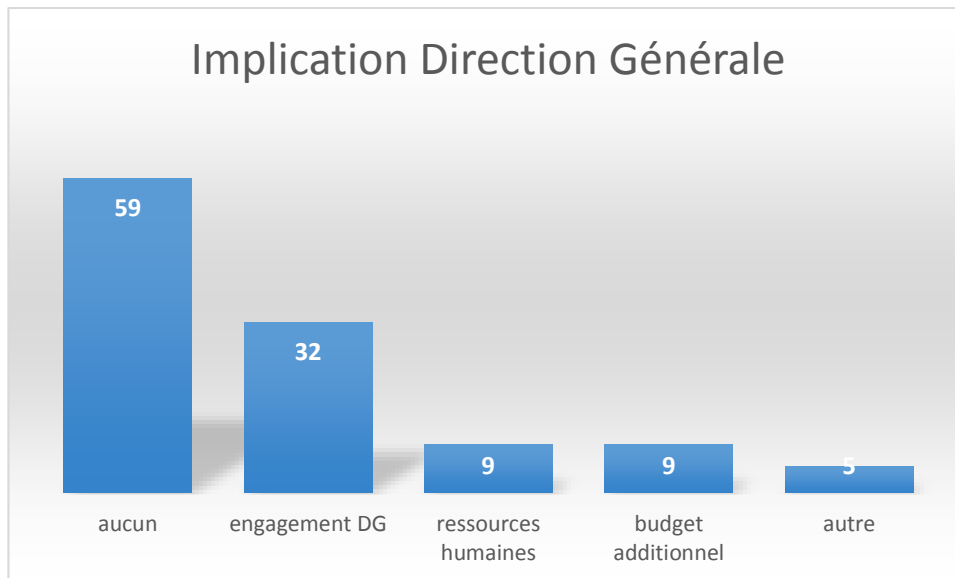
Oui	23 %
Non	77 %

Cette question est un contrôle de cohérence, par rapport au volontarisme affiché : **77% des répondants déclarent aller regarder des fournisseurs hors panel**, ce qui cohérent avec la volonté de développer l'open innovation. En effet, l'ouverture sur les marchés doit se caractériser par une **approche à 360 degrés**, caractérisée par une ouverture maximale sur le marché fournisseur potentiel, et ne pas se cantonner à une analyse des fournisseurs sélectionnés dans le panel (sans pour autant, écarter ceux-ci).

*3.1.2. Un soutien faible*

**\*Quel type de soutien avez-vous de la part de votre Direction Générale, dans le cadre de votre démarche liée à l'innovation ouverte ?**

Ressources humaines	9 %
Budget additionnel	9 %
Engagement personnel du DG	32 %
Aucun	59 %
Autre	5 %



Néanmoins, **59% des personnes interrogées affirment ne pas avoir de véritable soutien** de leur Direction Générale, premier hiatus important constaté, entre la prise de conscience et la réalité effective, sur le terrain.

**Seulement 32%** répondent avoir une **implication personnelle** du DG, par rapport à la démarche d'Open Innovation. Les **ressources supplémentaires** et le **budget additionnel** attribué ne sont cités que dans 9% des cas, ce qui est très peu. La réponse à cette question est nette, seuls 5% des interrogés cochent la case « Autre ».

L'un des répondants va jusque à recommander : « *Le top management et la Direction des Achats doivent définir une feuille de route non négociable. Les Achats doivent être membre du comité exécutif de la R&D, afin de participer au processus de décision (de la génération d'idées à la réalisation du projet R&D)* ».

Cette réponse nous semble être le **premier frein majeur identifié à l'Open Innovation** : Comment imaginer, en effet, une Direction Achats performante par rapport à l'innovation, s'il n'y a pas un engagement total de la Direction Générale ?

### 3.1.3. Des moyens encore peu adaptés

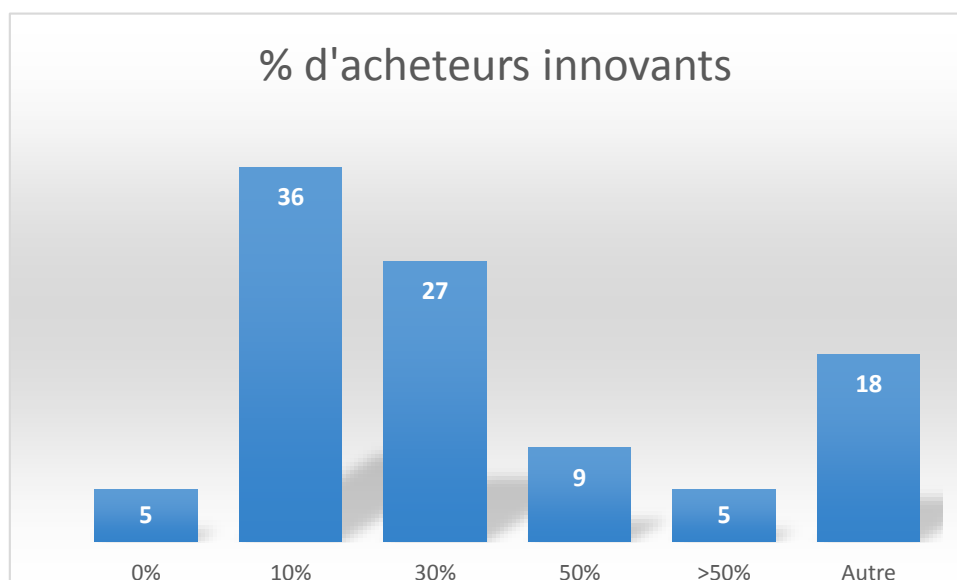
#### \*La Direction Achats a-t-elle des objectifs bien définis, par rapport à l'innovation ?

Oui	27 %
Non	64 %
Autre	9 %

L'un des possibles corollaires, tient dans le fait que **64% des personnes interrogées, déclarent que la Direction Achats n'a pas d'objectifs bien définis** par rapport à l'innovation. Si la prise de conscience est manifeste (cf. questions du début d'enquête), la **traduction opérationnelle n'est pas là**.

#### \* Combien de personnes, en pourcentage, au sein des Achats, sont à mêmes de mener des projets innovants ?

0%	5 %
10%	36 %
30%	27 %
50%	9 %
Supérieur à 50%	5 %
Autre	18 %

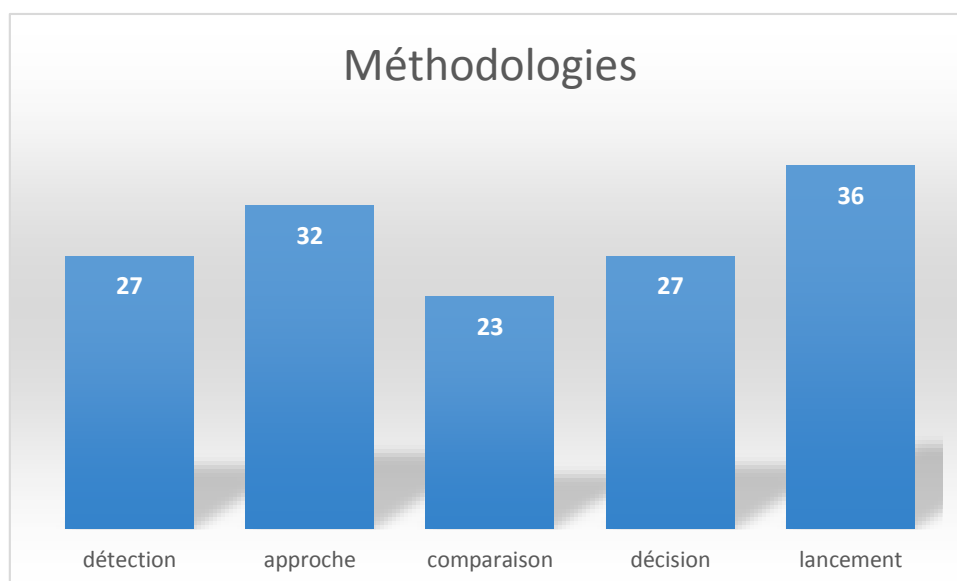


Les réponses à cette question montrent l'état de **faible préparation des équipes achats** à l'innovation ouverte : Plus le % de la population à même de réaliser des projets innovants augmente, plus le % de réponses favorables, diminue.

En effet, si 36% déclarent que 10% de leur population d'acheteurs est capable de mener à bien des projets innovants, **seulement 9% déclarent que 50% de la population achats est prête**. Le taux de 18% « d'Autre » est conséquent, et montre qu'une bonne partie des Directions Achats **ne s'est même pas posé la question**, à l'heure actuelle, quant à la compétence et au niveau de préparation des acheteurs, par rapport à l'innovation ouverte.

**\*Avez-vous une méthodologie:**

De détection de l'innovation avec vos fournisseurs	27 %
D'approche (faire appel) aux fournisseurs	32 %
De comparaison de projets innovants entre eux	23 %
De prise de décision concernant les projets innovants	27 %
De lancement de projets concernant les projets innovants	36 %



Sur le plan méthodologique, les **sociétés interrogées ne sont pas, dans l'ensemble, très structurées sur les méthodes dédiées à l'innovation**.

A chaque fois, **moins d'un tiers** des entreprises interrogées disposent d'une méthodologie définie, par type de processus. Le taux le plus bas observé (**23%**), concerne la **méthodologie de comparaison de projets innovants** entre eux, ce qui témoigne du peu de projets lancés par les entreprises du sondage (cf. matrice MIM de Bernard MONNIER pour comparer les projets OI entre eux, en Annexes). Les taux les plus importants (27% et 32%) concernent la **méthodologie d'approche et de détection**, préalable indispensable à l'innovation ouverte.

**\*Y a-t-il une Direction centrale de l'Innovation ?**

Oui	36 %
Non	64 %

Dans **64% des cas**, l'innovation n'est pas formellement reconnue, par une **Direction Innovation** pleinement existante. Cette fonction, pourtant cruciale, est donc loin d'être reconnue au sein des entreprises. Une explication possible tient à la composition du panel, majoritairement composée de PME/ETI (à 74%). Dans ce cas, la question d'une Direction centrale de l'Innovation s'avère moins nécessaire, cette fonction pouvant être hébergée au sein d'une autre Direction de l'entreprise.

**\*Si oui, cette Direction est-elle rattachée hiérarchiquement:**

A la Direction Générale	18 %
A la Direction Technique	23 %
A la Direction Achats	0 %
Autre	5 %

La question du rattachement est un indicateur intéressant du niveau de maturité de l'entreprise, par rapport à l'Open Innovation : En effet, les réponses fournies ne mentionnent un **rattachement à la Direction Générale, que dans 18% des cas**, ce qui est peu. La Direction Technique arrive avant (23% des cas), ce qui reste néanmoins à un niveau faible.

Enfin, la **Direction Achats n'est jamais citée** (0% des cas), son rôle par rapport à l'innovation s'avère donc non reconnu. La Direction Achats n'est pas du tout perçue, actuellement, par rapport aux autres fonctions de l'entreprise, comme ayant une légitimité sur ce terrain- là manifestement.

L'un des répondants témoigne d'une amélioration récente, en signalant *que « depuis 6 mois, le Sourcing est membre de l'innovation Board »*.

**\*Y-a-t-il une "Politique Innovation" (ou une Charte Innovation), formalisant le mode de travail, sur le sujet, avec vos fournisseurs ?**

Oui	14 %
Non	86 %

**86%** des personnes interrogée admettent qu'il n'y a aucune formalisation (charte ou politique), dans leur entreprise, concernant l'innovation. Cette formalisation témoigne pourtant d'un **effort de réflexion nécessaire**, quant à la façon de fonctionner par rapport à l'innovation. Manifestement, rien n'est véritablement formalisé sur ce sujet-là dans les entreprises interrogées, à part 14% des entreprises interrogées, ce qui reste peu.

**\*Le mode de contractualisation, avec vos fournisseurs, dans le cadre de projets innovants, est:**

Identique aux autres fournisseurs	45 %
Allégé	9 %
Très allégé	0 %
Autre	41 %

Dans **45% des cas**, le mode de **contractualisation**, pour des projets innovants, est **identique**, à celui des projets classiques. Or, il est nécessaire de prévoir un mode spécifique de contractualisation.

En effet, dans le cas des start-up, par exemple, il vaut mieux prévoir une simplification de la procédure de contractualisation, afin de sécuriser le temps d'accès au marché.

**Seulement 9% des entreprises interrogées affirment avoir simplifié le contrat type**, afin de prévoir une procédure allégée. 0% des réponses, en ce qui concerne, un très fort allègement du processus de contractualisation.

Enfin, le chiffre de 45% « d'Autre », montre à quel point ce sujet n'est pas connu par les entreprises. Ainsi, en additionnant 45% et 41%, nous arrivons à un **pourcentage de 86% des entreprises, qui fonctionnent à l'identique**, sur la dimension « contractualisation ».

Or, ce domaine ressort bien de la fonction Achats, qui ne semble pas avoir saisi, à bras le corps, les composantes essentielles de sa mission, par rapport aux fournisseurs innovants.

**\*Avez-vous mis en place un système de motivation des acheteurs en charge des produits innovants ?**

Oui	14 %
Non	82 %
Autre	5 %

Dans **82% des cas, il n'a pas été mis en place de mécanisme de motivation des acheteurs**, en charge de l'innovation. Comment imaginer déployer de l'innovation ouverte, sans système de motivation, indiquant clairement, le caractère stratégique d'un sourcing innovant, à la population achats ?

Ce point d'attention est pourtant capital, dans le déploiement d'une démarche d'innovation ouverte, par les Achats. Un acheteur, dont la grille de motivation, ne prend pas en compte, l'aspect « Innovation », ne sera, par principe, que faiblement mobilisé sur le sujet.



**\*Avez-vous un outil logiciel, permettant de mener des projets d'Open Innovation avec vos fournisseurs ?**

Oui	9 %
Non	91 %
Autre	0 %

Dans **91% des cas, il n'y pas d'outil** pour mener à bien des projets d'innovation ouverte, et seuls 9% des interrogés ont mis en place un logiciel dédié à l'innovation.

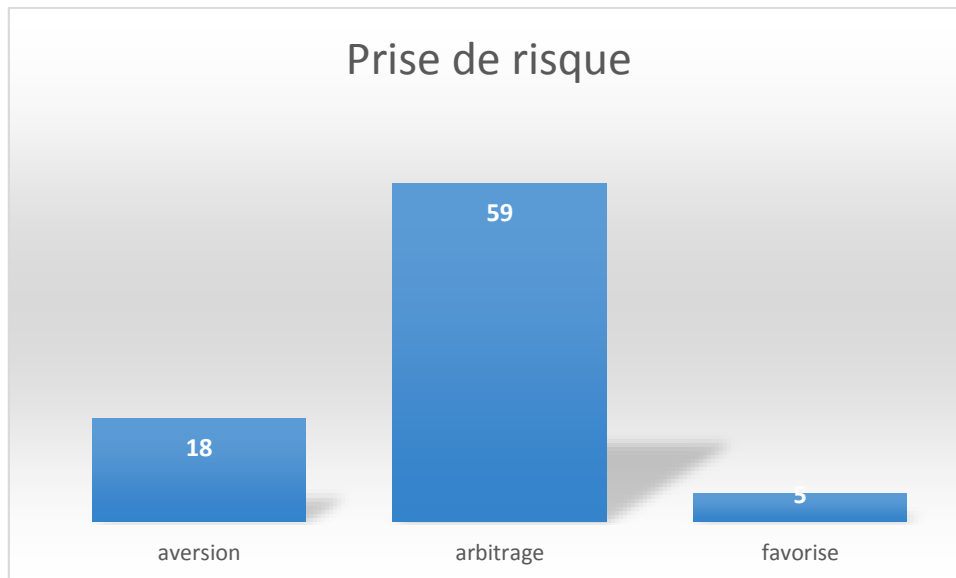
**\*Avez-vous défini un fonctionnement en mode projet spécifique, pour les projets d'innovation ?**

Oui	50 %
Non	50 %

Les résultats sont à parité, témoignant d'un écart important à combler.

*3.1.4. Une culture peu favorable à l'innovation***\*Diriez-vous que la culture de votre entreprise:**

Est en aversion par rapport au risque	18 %
Arbitre entre risque et opportunité	59 %
Favorise la prise de risque	5 %



Pour **77% (59% + 18%)**, la culture de leur entreprise n'est **pas réellement en faveur de la prise de risque**. En effet, la réponse « arbitrage entre risque et opportunité » est celle, qui permettait de sauver la face, par rapport à cette situation, peu favorable à l'innovation, et finalement peu glorieuse à avouer.

Les personnes interrogées défendent, autant qu'elles le peuvent, leur entreprise, ce qui s'est manifesté par des argumentaires divers et variés, lors des entretiens en face à face, pour justifier le manque de prise de risque<sup>20</sup>.

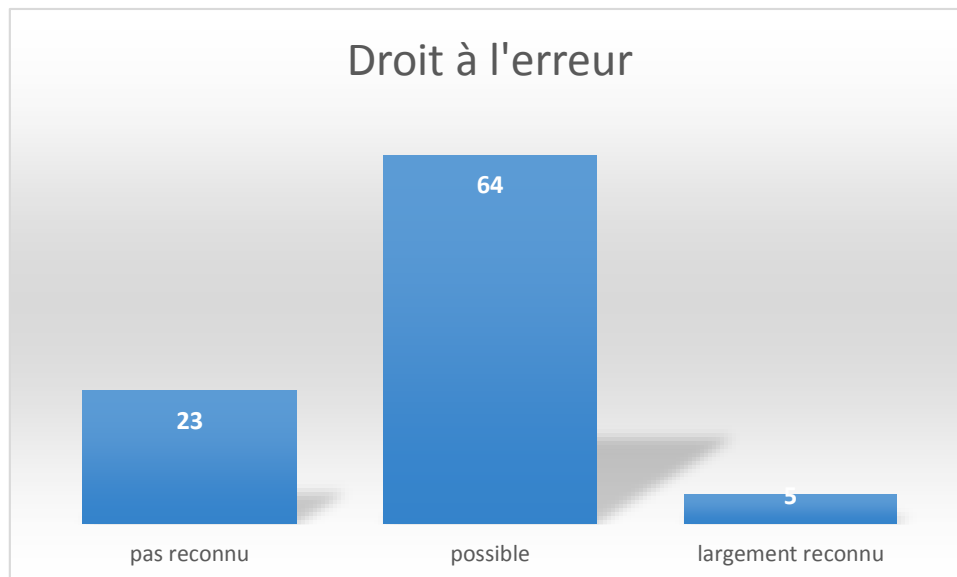
Enfin, il est à noter que pour **18% des non répondants**, la question n'a pas l'air de se poser, ou qu'ils n'ont pas véritablement conscience de la culture véhiculée par leur organisation, ce qui est relativement inquiétant. Nous pensons que cette question de la culture de l'entreprise, représente bien le deuxième **frein majeur rencontré**, par rapport à l'innovation.

---

<sup>20</sup> « En tant que scientifique, j'ai pu constater que toute recherche réussit par une prise de risque. Pour faire une découverte, il faut dépasser les limites de ce que l'on connaît déjà », Claudie Haigneré.

**\*Pensez-vous que dans votre entreprise, le droit à l'erreur:**

N'est pas reconnu	23 %
Est possible	64 %
Est largement reconnu	5 %



Le droit à l'erreur n'est **largement reconnu que dans 5% des cas**. Là encore, la culture de l'entreprise n'encourage pas vraiment à l'innovation. La position extrême d'un droit à l'erreur non reconnu est mentionnée, tout de même, dans 23% des cas. Enfin, le « ventre mou » d'un **droit à l'erreur vaguement reconnu, représente 64% des réponses données**. Donc, dans **87% des cas, le droit à l'erreur est très relativement reconnu**.

Nous avons bien une quasi-unanimité de fonctionnement, en France, par rapport à une culture d'entreprise, qui dissuade fortement toute démarche entrepreneuriale. Seulement 8% des interrogés n'ont pas su répondre.

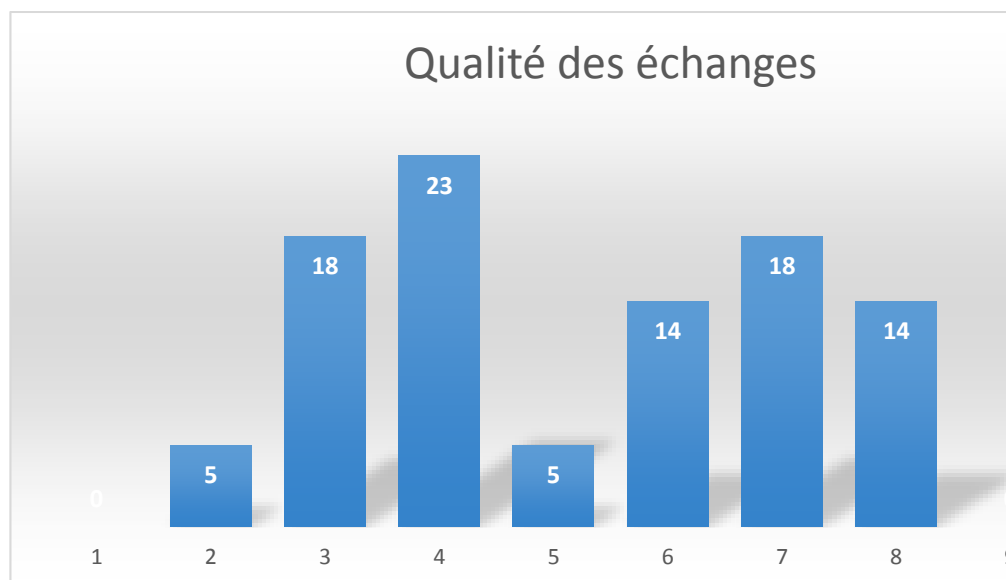
**\*Quels sont, selon vous, les freins à la démarche "innovation ouverte", au sein de votre société ?**

Culture de l'entreprise	45 %
Organisation en silos	41 %
Autre	32 %

Les freins essentiellement évoqués sont la culture de l'entreprise (45%) et une organisation en silos (41%). La culture « anti-innovation » est mentionnée en premier, mais le contexte organisationnel arrive juste après, de manière significative. L'un des répondants mentionne que « *les a priori de certains sont des freins à l'innovation* ».

**\*Comment noteriez-vous, sur une échelle de 1 à 10 (10 étant le plus haut niveau de qualité possible), la qualité des échanges entre personnes en charge de l'innovation aux Achats, et les autres départements de l'entreprise (R&D, Marketing notamment) ?**

1	0 %
2	5 %
3	18 %
4	23 %
5	5 %
6	14 %
7	18 %
8	14 %
9	0 %
10	0 %



Les deux extrêmes de l'échelle d'évaluation n'ont pas fait l'objet de réponses (niveau 1, et niveau 9 et 10). Il n'y pas de répondants témoignant d'un niveau catastrophique d'échanges, mais il n'y en a pas non plus témoignant d'un niveau d'échanges très satisfaisants.

**La grande majorité (65%) se répartit donc sur un niveau intermédiaire (entre 2 et 6).**

Les réponses 7 et 8 (bon niveau d'échanges) représentent un tiers seulement des réponses fournies (32%).

### 3.1.5. Un processus décisionnel à clarifier

**\*Qui prend la décision de valider une innovation provenant d'un fournisseur ?**

La Direction Achats	14 %
La Direction R&D	14 %
La Direction Générale	5 %
Un Comité réunissant plusieurs Directions	45 %
Autre	18 %

La décision de valider une innovation externe, se prend, **de manière collégiale**, en impliquant différentes directions, **pour 45% des sondés.**

Mais cette question permet, finalement, de se rendre compte, que la décision n'est pas claire, puisqu'une forte partie des répondants, s'en sortent, en répondant que c'est de façon globale, manière implicite de répondre que le **processus de validation n'est pas du tout clair**.

Enfin, 18% ne savent pas, ce qui démontre, le niveau important de flou existant, dans nombre d'organisations, sur ce sujet- là. En additionnant 45% et 18%, cela donne un total de **63% des cas, dans lequel le processus de décision n'est pas du tout clairement établi**.

**\*Est-ce que les rôles et responsabilités entre les différentes Directions, parties prenantes dans le processus d'innovation, sont clairement établis ?**

Oui	41 %
Non	59 %

A **59%**, les répondants reconnaissent que les **rôles et responsabilités ne sont pas clairement établis**. Le sujet est donc bien laissé en jachère, laissant une forme de liberté de fonctionnement certes, mais autorisant aussi des modes de fonctionnement très erratiques. Le fait que l'innovation participe d'une forme de processus spontané, car créatif, n'autorise pas forcément à penser, que cela doit se faire, sur un mode, pour autant, déstructuré.

**\*Le chemin de prise de décision lié à toute innovation, est:**

Peu clair	59 %
Clair	23 %
Clair et respecté	9 %

Le chemin, pour la prise de décision, quant à l'innovation, n'est **clair et respecté** que dans **9%** des cas, ce qui est très peu. Pour la grande **majorité (59%)**, **la façon de prendre la décision est peu claire**. Enfin, pour 9%, il ne semble pas possible de répondre à la question posée.

### 3.1.6. Des échanges à intensifier avec les fournisseurs

**\*Echangez-vous, avec vos fournisseurs innovants, vos plans de développement Marketing ?**

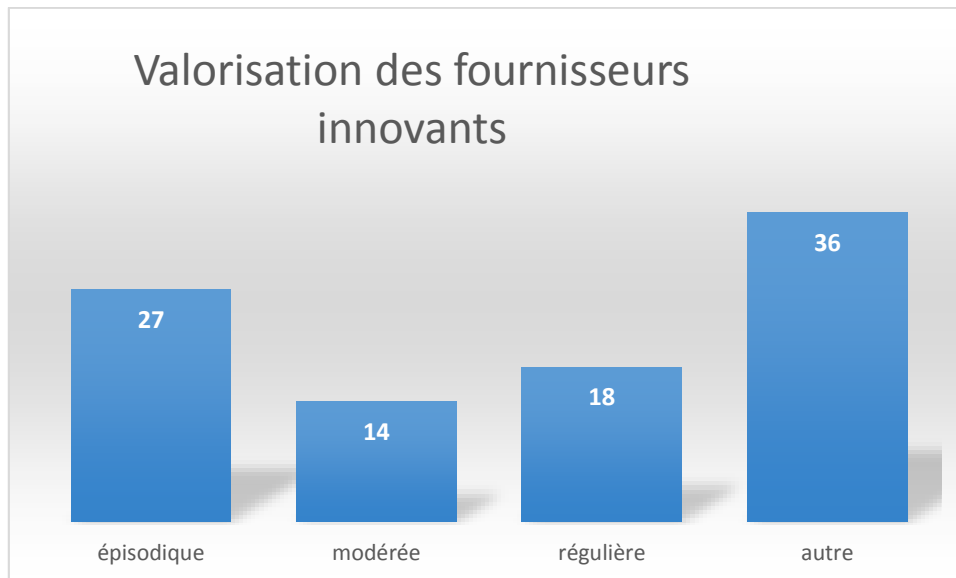
Oui	41 %
Non	59 %

Pour 59% **des répondants, il n'y pas d'échanges** avec les fournisseurs sur les plans de développement marketing de leur entreprise. La capacité de projection de ces entreprises est donc faible, le mode de fonctionnement reste unilatéral, la fonction Achats restant dans une mode autocentré, sans vraie communication vers des fournisseurs, pourtant à considérer comme stratégiques.

**\*Valorisez-vous, d'une façon ou d'une autre, vos fournisseurs particulièrement innovants, de manière:**

Episodique	27 %
Modérée	14 %
Régulière	18 %
Autre	36 %

Pour **41%** (27+14) des personnes interrogées, il y a **peu de valorisation des fournisseurs innovants**. Seuls 18% ont des échanges réguliers. 36% ne savent pas répondre à cette question, et 5% n'ont pas répondu à la question. Cet aspect « échanges » s'avère donc plutôt négligé.



#### 3.1.7. Des performances faibles

**\*Combien avez-vous de projets innovants, dans l'année à venir, qui concerne une démarche d'innovation ouverte, avec certains de vos fournisseurs ?**

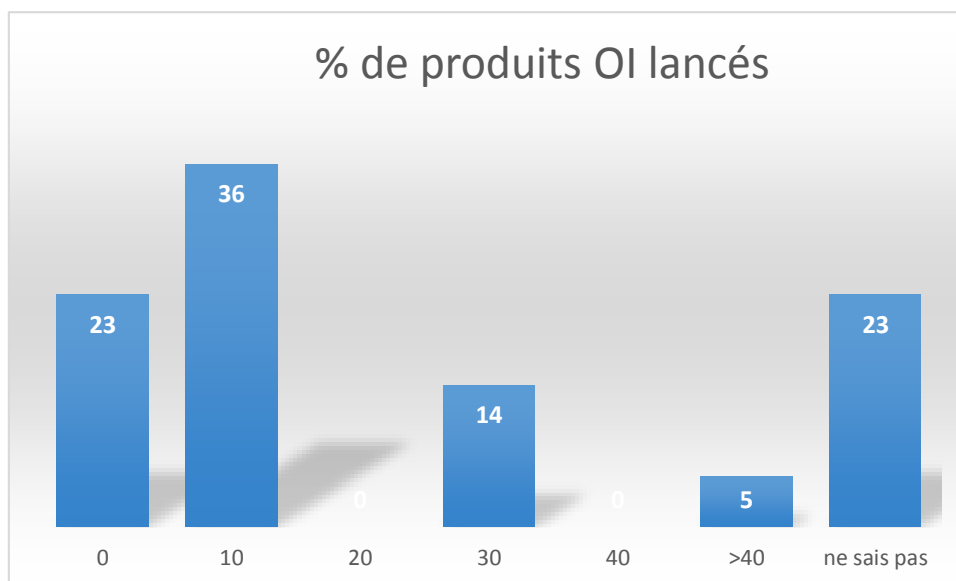
Aucun	18 %
Un	5 %
De deux à trois	32 %
Au moins 5	9 %
Une dizaine	23 %
Ne sais pas	9 %
Autre	5 %

Seulement **23% des entreprises ont une dizaine de projets OI**. 18% déclarent n'avoir aucun projet innovant en perspective, et 14% (9+5) n'ont pas connaissance de projets innovants. 32% seulement ont de 2 à 3 projets innovants.



**\*Quel est le pourcentage de produits lancés, grâce à de l'innovation ouverte, par rapport à l'ensemble des produits sortis ?**

0%	23 %
10%	36 %
20%	0 %
30%	14 %
40%	0 %
Supérieur à 40%	5 %
Ne sais pas	23 %



Le taux **de produits lancés**, grâce à l'open innovation, qui soit **supérieur à 40%**, n'est que de **5%**, ce qui est très bas.

23% des interrogés ne connaît pas ce taux, et 23% reconnaît qu'il est de l'ordre de 0%. Seulement 14% déclarent un taux significatif de 30%.

Les performances sont donc, dans l'ensemble, faibles.

**\*Comment mesurez-vous la performance de votre démarche d'innovation ouverte ?**

KPI spécifiques	27 %
Par la réalisation d'objectifs définis en début d'année	32 %
Ne sais pas	45 %
Autre	9 %

**45%** des répondants affirment qu'ils ne savent pas **comment est mesurée** leur démarche d'innovation ouverte. 32% expliquent que c'est au moyen d'objectifs définis en début d'année, et 27% au moyen de KPI spécifiques.

*3.1.8. Divers***Souhaitez-vous que vos réponses soient rendues anonymes, dans le traitement de l'enquête ?**

Oui	77 %
Non	14 %

Dans une très large majorité (**77%**), les répondants souhaitent que **l'anonymat soit respecté**, quant à leurs réponses, à cette enquête. Les noms des personnes et des sociétés répondantes ne figureront donc pas dans cette thèse.

Enfin, la toute dernière question était prospective et ouverte : « Comment voyez-vous l'innovation dans les Achats dans les 3 prochaines années ? » : L'importance de l'innovation est nettement mise en avant, les mots pour la décrire étant : « *fondamental* », « *impératif* », « *indispensable* », « *facteur différenciant* », « *vecteur important de compétitivité* », « *améliorer le time to market* », les achats comme « *force de proposition* », « *permettant de réduire notre effort de R&D* ». La prise de conscience est bien là, ce qui nous permet de reboucler sur la question de départ, qui confirme la nécessité de mettre en avant l'innovation dans les Achats.

### 3.2. Typologie

En nous focalisant sur les 10 critères et les 5 modalités retenus, les résultats permettent de déduire un classement des entreprises (voir feuilles de calculs en Annexes) :

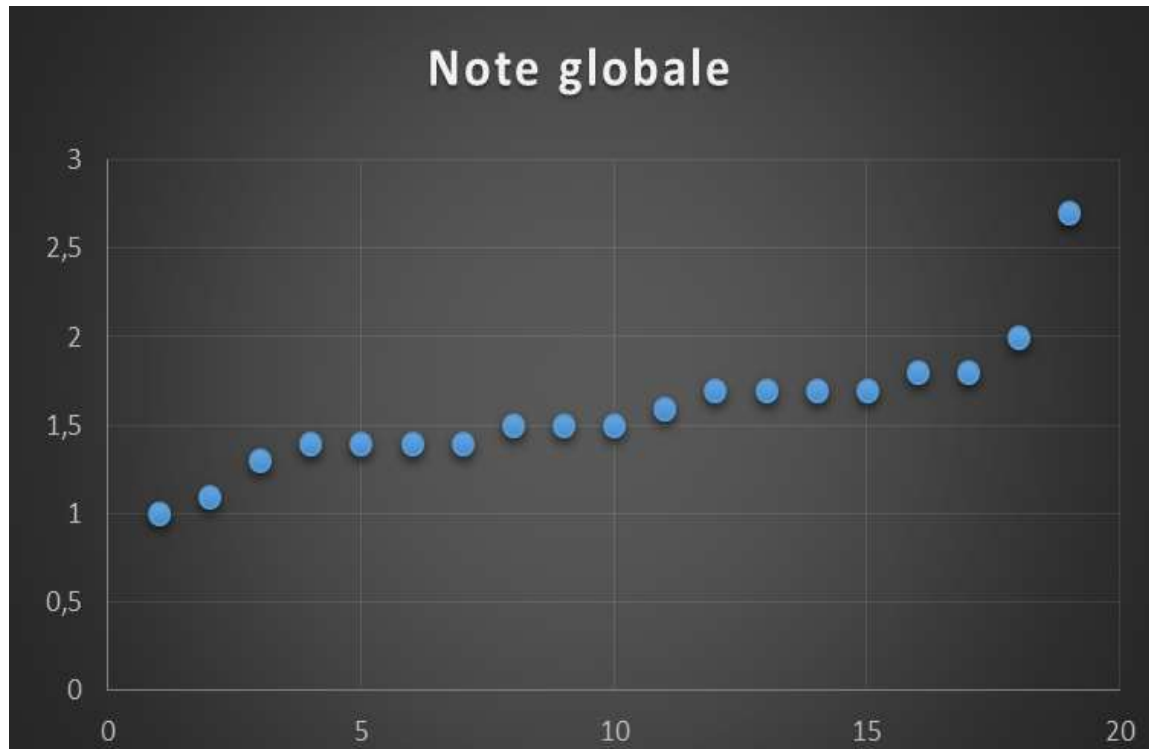


Figure 18- Résultats de l'enquête sur 10 critères clés

Nous pouvons définir une typologie, composée de trois « familles » distinctes :

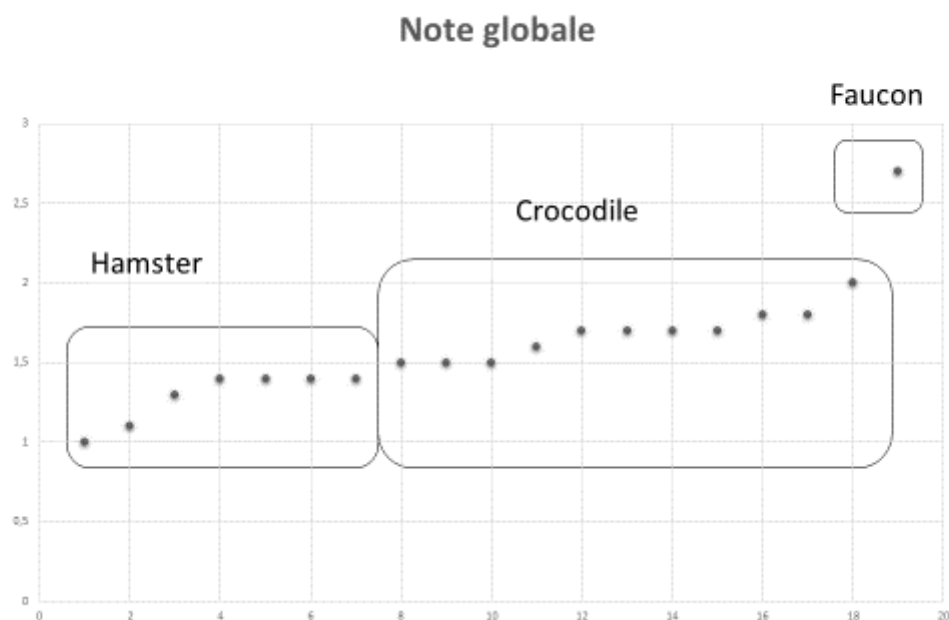


Figure 19- Typologie des entreprises interrogées

Type	Nombre
Hamster (entre 1 et 1,5)	7
Crocodile (entre 1,5 et 2)	11
Faucon (>2)	1

Les « **hamsters** » correspondent aux entreprises qui restent encore très tournées vers l'interne, et « tournent en rond », sur elles-mêmes, sans être suffisamment ouvertes sur l'extérieur.

Les « **crocodiles** » sont sur un niveau de maturité plus fort, mais ne vont chercher l'innovation à l'extérieur, que de façon ponctuelle.

Enfin, les « **faucons** » ont parfaitement intégrés l'innovation externe, savent rester en veille permanente, survolant le marché, de manière stratégique, avec une grande acuité, et réalisant régulièrement des « piqués », bien maîtrisées, pour aller capter régulièrement, des apports externes.

## 4. Conclusions de l'enquête réalisée

Le premier retour de cette enquête confirme que les **concepts proposés par le monde académique ne sont pas encore bien connus du monde professionnel (QR1)**. Les répondants ont eu du mal à comprendre les questions posées, et se sont tous montrés très surpris des demandes, lors de l'enquête.

Néanmoins, il y a une **réelle prise de conscience** du caractère crucial de l'innovation. Mais, par contre, la réalité constatée tient en la difficulté à **mettre en œuvre concrètement les actions afférentes d'innovation**. La tonalité des entretiens, en face à face a révélé, d'une part, une grande lucidité quant à l'état réel des entreprises face à l'innovation, d'autre part, une volonté de trouver des bonnes raisons à la réticence à innover.

Manifestement, il existe un **manque un sentiment d'urgence**, quant à la mise en œuvre de la captation d'innovations, dans les services Achats étudiés. Ce sujet, jugé important, semble remis aux calendes grecques, le passage effectif à l'acte n'est pas souvent là, ou de façon beaucoup trop embryonnaire.

La note globale, attribuée à chaque entreprise répondante, démontre le **niveau faible de maturité**, par rapport à l'innovation, ce qui est **préoccupant**, quant à l'avenir de nombre de sociétés, en France **(QR2)**.

L'étude effectuée par le cabinet BLUENOVE<sup>21</sup>, en 2011, montre le retard des grandes entreprises françaises par rapport à l'Open Innovation, vis-à-vis des USA (même si cet écart se comble) :

---

<sup>21</sup> Bluenove, 2011, *Les grandes entreprises et l'Open Innovation*, page 11.

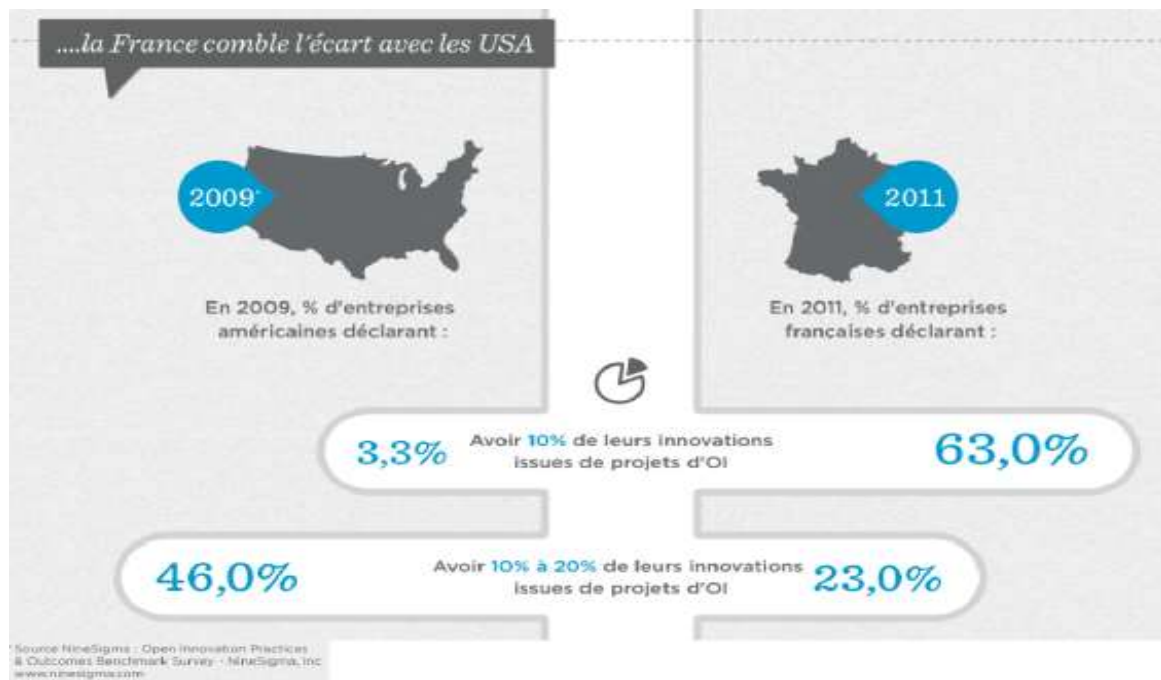


Figure 20- Enquête BLUENOVE sur les grandes entreprises françaises et l'Open Innovation

Nous nous sommes rendu compte qu'il serait possible de réduire le nombre de modalités, en nous concentrant, in fine, sur la dimension **PERSONNES, POTENTIEL CULTUREL**, et **PERFORMANCE**, qui nous semblent véritablement les trois variables explicatives du succès, la modalité PERFORMANCE étant la résultante des deux précédentes (**QR3**).

En réalisant, sur 4 sociétés supplémentaires, une deuxième enquête, plus courte de 12 questions, nous nous sommes focalisé sur les trois P, que sont : Personnes, Potentiel culturel, et Performance, avec une douzaine de questions liées à ces trois problématiques.

Le plus grand nombre de questions posées, concernent la dimension Personnes, qui nous semble la modalité la plus déterminante, à l'heure actuelle. Les résultats de cette deuxième enquête témoignent essentiellement de l'intérêt de **l'importance de poser des questions simples, sur ce sujet encore mal connu.**

## VI. Recommandations

Le tableau ci-dessous, récapitule **l'ensemble des recommandations**, et la démarche à effectuer, pour la mise en place de l'OI :

Items	Rôle	Actions
<b>PERSONNES</b>		
DG fortement impliqué	Définir les nouveaux business model, définir les objectifs en termes d'innovation, définir budgets et ressources liés à l'OI, intégrer le digital à la stratégie de l'entreprise, mettre en place une Direction OI qui lui reporte, susciter échanges entre R&D, Achats et Marketing, valoriser la prise de risque, et reconnaître le droit à l'erreur	Se former, échanger, réunions avec INNOCHERCHE. Créer une spin-off dédiée aux nouveaux business models.
DA charismatique	Définir la stratégie Achats en intégrant l'innovation, définir les objectifs et les KPI Achats par rapport à l'innovation	Echanger avec ses pairs sur les bonnes pratiques en matière d'OI, embaucher des "champions" achats de l'OI
Acheteurs formés et avec les bons soft skills	Acheteurs rigoureux et créatifs, en veille, travaillant sur des projets innovants avec fournisseurs identifiés	Formations CEGOS, BLUENOVE, Créa CNAM
<b>PROCESSUS</b>		
Bonne répartition des rôles	Définir les rôles et responsabilités entre les différentes parties prenantes de l'entreprise par rapport à l'OI	Réunions en groupe de travail, appel à un consultant en organisation/ innovation
Créer une Direction Open Innovation en lien direct avec la DG (CAC 40)	Coordination entre R&D, Marketing, et Achats. Qui est décisionnaire pour l'entrée nouveaux produits	Réunions de travail, business review trimestrielles
Bien définir la prise de décision pour l'OI	Etablir un processus clair entre les différentes parties prenantes de l'OI	Approche Six Sigma
Définir le chemin de l'idée à la réalisation effective	Etablir un processus clair de l'idéation à la réalisation	Approche Six Sigma
<b>POTENTIEL CULTUREL</b>		
Prise d'initiative	Récompenser, valoriser la prise d'initiative	Valoriser les projets innovants, les "champions" de l'innovation
Tolérance à l'échec	Créer une culture d'entreprise tolérante par rapport à l'échec	Ne pas pénaliser les "intrapreneurs". Créer filière d'excellence "intrapreunariat"
<b>PROJECTION</b>		
Etre à l'écoute des fournisseurs	Etre en veille, développer sa capacité d'absorption de l'OI	Organiser des journées d'écoute des projets fournisseurs innovants
Valoriser les fournisseurs	Susciter de l'émulation entre fournisseurs, créer un état d'esprit win/win	Organiser des concours OI
Communiquer sa stratégie	Informers les fournisseurs sur sa stratégie, ses plans d'évolution Marketing	Réunions d'informations avec fournisseurs innovants
<b>PERFORMANCE</b>		
Objectifs	Trouver les bons indicateurs de performance	Définir les KPI pertinents de l'OI
Mesure	Trouver les bons indicateurs de mesure	Mesurer les résultats chaque année

# 1. Un Directeur Général moteur de l'OI

Le Directeur Général se doit d'être le promoteur de la mise en place de l'OI, au sein de son entreprise. En effet, c'est à lui d'impulser une nouvelle culture, une nouvelle organisation dédiée à l'OI. Son rôle primordial sera d'être le fer de lance de la **détection des nouveaux business model** :

En effet, la digitalisation, pour tous les secteurs d'activité, de l'économie, demande une démarche d'anticipation, afin de saisir les opportunités émergentes. Il est possible, pour cela, de se mettre en lien avec l'association **Innocherche**, dont l'objectif est justement de sensibiliser les Directions Générales aux opportunités offertes par la naissance de nouveaux business model.

Prônant une veille très attentive aux signaux faibles, aux usages des clients, et donnant les clés de compréhension des nouvelles technologies, l'association Innocherche constitue un relais efficace, pour des DG parfois légitimement démunis face à l'innovation<sup>22</sup>.

Dans un premier temps, le Directeur Général se doit de définir une stratégie Marketing de rupture, en utilisant l'approche « Océan bleu »<sup>23</sup> : Définir le canevas stratégique de l'offre de son entreprise actuelle, la projeter avec des critères différenciants, et appliquer la matrice ERAC (Exclure, Renforcer, Atténuer, Créer) sur lesdits critères.

Le Directeur Général devra, ensuite, **définir les budgets et les ressources**, qui sont liés à l'OI. Dans le cas d'entreprises de taille importante (CAC 40), le Directeur Général mettra en place **une Direction OI spécifique**, qui lui reporte directement. Enfin, le rôle moteur d'un Directeur Général sera de susciter des **échanges fructueux entre R&D, Achats et Marketing**, tout en sachant par ses attitudes et ses actions quotidiennes, **valoriser la prise de risque**, en reconnaissant le droit à l'erreur de la part de ceux qui sont les « **intrapreneurs** », créateurs de valeur, de l'entreprise.

---

<sup>22</sup> Innocherche propose aux Directions Générales, de repenser leur business model, en investiguant sur ce qui se passe dans des écosystèmes proches du métier de base, afin de détecter des opportunités de transformation.

<sup>23</sup> Mauborgne, R., Kim, W.C., 2013, *Stratégie Océan Bleu*, Pearson.



A la fois visionnaire, entreprenant, pragmatique, le Directeur Général représente la pierre d'angle, de l'édifice « Innovation ».

Trop souvent, la Direction Générale des entreprises reste, en France, frileuse, par rapport à l'innovation, car cela demande un état d'esprit de **remise en cause permanente**. Tant que leurs objectifs seront de court terme, il ne leur sera pas possible de se dédier à des plans de développement de moyen long terme :

Ainsi, l'industrie pharmaceutique, dans son ensemble sort de moins en moins de médicaments, car les Directeurs Généraux restent en poste en moyenne 3 ans, alors que le cycle de vie d'un nouveau médicament est de 10 ans.

## **2. Un Directeur des achats charismatique (Personnes)**

La modalité majeure sur laquelle se concentrer, au préalable est bien l'aspect **PERSONNES**. Et la première d'entre elles, c'est bien le Directeur (-trice) des Achats. En effet, celui-ci doit être fermement **convaincu du caractère crucial de l'innovation**, pour son entreprise. Il aura conscience de la nécessité de développer la capacité d'absorption de l'entreprise, par rapport à l'innovation.

De par sa connaissance des marché fournisseurs, il doit être très à l'écoute des tendances marchés, des évolutions, et, pour cela, organiser une veille permanente, avec ses équipes achats. La réflexion, quant au **mode de rémunération** de ses équipiers Achats fait partie de ses questionnements :

En effet, l'acheteur doit, bien sûr, avoir des objectifs comportant une dimension Innovation, mais aussi, de façon logique, un mode de rémunération pas uniquement lié aux économies réalisées.

Un incentive, financier ou au moins de reconnaissance, doit être mis en place, afin de motiver les équipes achats à se galvaniser sur des initiatives « innovations ».

Le Directeur des Achats doit donc se comporter comme un **leader charismatique** (au sens où Max WEBER le définit<sup>24</sup>), savoir susciter une vision, et donner du sens aux actions en faveur de l'innovation. Il devra donc devenir un champion du « **savoir-relier** »<sup>25</sup>, pour harmoniser l'externe et l'interne, par rapport à l'innovation.

Son rôle sera de définir la stratégie Achats, en intégrant l'aspect « innovation », de savoir définir les objectifs et les KPI Achats associés. Sachant concilier, à la fois, la dimension « **Exploitation** » (réduction des coûts), et celle de « **l'Exploration** », le Directeur des Achats élargit, ainsi, son spectre d'intervention, pour devenir un véritable « **Directeur des Ressources Externes** ».

### **3. Des acheteurs formés et avec des soft skills particuliers (Personnes)**

La deuxième priorité consiste à **développer une culture de l'innovation**, au niveau du service Achats. Cela peut se réaliser, notamment, par le biais de formations, et d'actions d'informations.

Par exemple, **former le service Achats**, ou à tout le moins, un certain nombre d'acheteurs, sur la notion « achats et innovations ». Il est à noter, que la société CEGOS vient de créer très récemment, une formation permettant de sensibiliser les acheteurs à l'innovation, dénommée « **Capter l'innovation fournisseurs** »<sup>26</sup> :

---

<sup>24</sup> Pour Max WEBER, le chef "charismatique" doit posséder un fort élément "missionnaire".

<sup>25</sup> GAUTHIER, V., 2014, *Le savoir-relier- vers un leadership intuitif et relationnel*, Eyrolles, p.13-38.

<sup>26</sup> La CEGOS propose un programme de formation ambiguë, car la notion "d'acheter de manière innovante" est mélangée avec la notion « d'acheter de l'innovation », montrant par-là, que nous sommes bien au début de la prise de conscience.



**Capter l'innovation fournisseurs**  
Innovater dans ses pratiques, capitaliser sur l'innovation

**Pour qui**

- Acheteurs
- Responsables achats
- Chef de projet logistique dans la relation fournisseurs

**Niveau : Perfectionnement**

**Prérequis**

- Cette formation ne nécessite pas de prérequis.

**Objectifs**

- Acheter de l'innovation
- Acheter de manière innovante
- Contractualiser le contrat de façon innovante
- Anticiper les risques et sécuriser la relation
- Intégrer les risques et sécuriser la relation
- Intégrer les risques et sécuriser la relation
- Intégrer les risques et sécuriser la relation

**Programme**

**1 Reconnaître les formes d'innovation impliquant directement les achats**

- Distinguer les types d'innovation (achat et fournisseur)
- Distinguer créativité, innovation et innovation achat pour créer de la valeur
- Les contributions d'un fournisseur à l'innovation de l'entreprise
- Les interconnaissances clés en interne

**2 Organiser une fonction achat dédiée innovation**

- L'acheteur innovant et l'acheteur l'innovation
- Les nouvelles formes de sourcing

**3 Identifier un fournisseur innovant dans un dossier de projet**

- Co-développement : la rôle de chacun
- Présenter les plans de développement innovation fournisseur

**3 Collaborer avec un fournisseur innovant**

- Mettre en œuvre la collaboration, clé de la collaboration fournisseur
- Utiliser un réseau collaboratif : "social sourcing" et "open sourcing"
- Exploiter l'émergence de l'innovation chez des fournisseurs
- Mettre son portefeuille innovation en interne

**5 Sécuriser l'innovation fournisseur**

- Identifier les risques liés aux pratiques innovation
- Prise de risque et protection de l'innovation
- Elaborer une stratégie risques-opportunités

**Pour aller + loin...**

Notion pour contracter de manière innovante (livre) : **Analyse et gestion des risques fournisseurs** (2017, 190 p., 20€) et **Droit des contrats et aspects juridiques des achats** (2017, 417 p., 10€)

**Points forts**

- Des cas d'entreprise sous forme de retours d'expériences illustrent la valeur créée grâce aux achats innovants
- Des outils et pratiques novatrices en matière de sourcing collaboratif
- Intéressante et expérimentation de postures créatives proches à l'achat innovant

**2 JOURS (14h Présentiel)**

Réf. 8237

38 € HT

**1315 € HT**

**Points**

- 21 hdd = 20 hdd
- 2 hdd = 2 hdd
- 2 hdd = 2 hdd
- 2 hdd = 2 hdd
- 2 hdd = 2 hdd

Cette formation ne fait pas l'objet d'une évaluation des acquis

Figure 21- Formation CEGOS "Capter l'innovation fournisseurs"

Il est possible aussi de faire suivre aux acheteurs, la formation « **Créa CNAM** », qui donne des outils méthodologiques, pour exercer sa créativité.

Il est encore possible, de faire appel à un cabinet de conseil spécialisé en Open Innovation, comme **BLUENOVE**, qui est en mesure de créer des formations sur-mesure, pour une équipe achats, afin de les sensibiliser à la démarche Innovation.

Si le rôle des acheteurs est défini selon le tryptique : Veille, contractualisation, protection de la propriété intellectuelle (PI), la formation devra aussi porter sur **comment négocier un contrat de PI**. Cet aspect n'a été que peu développé dans cette thèse, mais mériterait néanmoins des éclaircissements plus importants.

Le facteur majeur est donc de sensibiliser la population d'acheteurs à l'état d'esprit « innovation », pour en faire de **futurs ambassadeurs internes** de cette approche nouvelle, des « **champions** », allant évangéliser toute l'entreprise.

Richard Calvi mentionne l'initiative de Schneider Electric<sup>27</sup>, qui a créé une fonction spécifique d'Acheteur de Produits Nouveaux (APN), intégrés à ses structures de développement. L'APN a pour rôle « *d'évaluer les risques de faisabilité technique et industrielle des composants, les pré-chiffrer, et de faire réaliser des maquettes par les fournisseurs présélectionnés* ».

<sup>27</sup> Calvi, R., 2000, *Le rôle des services achats dans le développement de produits nouveaux*, Finance Contrôle Stratégie, volume 3, n°2, p.31-55.

Cette dimension est bien perçue dans l'enquête, car le soft skill le plus mentionné, est bien celui de **l'ouverture d'esprit** (associée à la notion de curiosité), qualité décisive pour réussir dans la dimension « Innovation ». Les aspects Communication, Relationnel, Expression de soi, deviennent fondamentaux.

Nous pouvons rajouter aussi la **capacité à créer la confiance**, auprès des fournisseurs, la capacité à vendre en interne les innovations détectées.

Pour que ces formations s'avèrent efficaces, encore faut-il que les acheteurs qui composent la population Achats, réussissent à concilier, à la fois une **rigueur d'analyse**, et une **capacité créative**, alliant hémisphère gauche et hémisphère droit. En un mot, maîtriser aussi bien une démarche **analytique**, qu'une démarche **systemique**<sup>28</sup>.

La détection de ces profils, avec des soft skills, apparemment contradictoires, est l'une des clés du succès.

L'acheteur « innovation » ne doit pas se contenter de réaliser des économies, mais savoir être un « business partner » identifiant les meilleurs fournisseurs sur le long terme.

Gordon Crichton, enseignant au MAI de Bordeaux, déclare d'ailleurs<sup>29</sup> que la dénomination « d'acheteur » doit changer.

Il mentionne l'initiative de Danone, qui parle désormais plutôt de « **Sourcing and Supply Development** », dans une vision plus étoffée de la fonction<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> Kourilsky-Béliard, F., 1996, *Du désir au plaisir de changer*, Interéditions, p.248.

<sup>29</sup> Crichton, G., 2014, *"L'acheteur Excel, une espèce en voie de disparition"*, Décisions Achats.

<sup>30</sup> La formation Achats du MAI (Management des Achats Internationaux) de Bordeaux s'appelle désormais: *"Achats internationaux & innovation"*.

## 4. Une culture d'entreprise favorable (Potentiel culturel)

Nous abordons le point le plus délicat, mais aussi le plus capital : Une culture d'entreprise, résolument tournée vers l'innovation. Nous avons constaté, lors de l'enquête, combien nombre d'entreprises ne **tolèrent que peu le droit à l'erreur**, et ne veulent **pas prendre de risques**.

Or, la démarche d'innovation consiste bien à prendre des risques, accepter des échecs, pour avancer :

Une fusée n'atteint sa cible finale, que par changements successifs de sa trajectoire. Les start-up qui réussissent possèdent cette capacité à moduler leur approche, à changer de business model. Elles savent tenter plusieurs essais, avant d'arriver à la solution optimale.

Cet **état d'esprit** peut être insufflé, à certains endroits de l'entreprise, pour ensuite se répandre, de manière virale. Valérie Gauthier<sup>31</sup> décrit le cas de Shell, qui a utilisé la théorie de Karl Weick, pour insuffler un changement culturel, en procédant, avec succès, aux quatre étapes suivantes :

- **Sensibiliser** : Faire en sorte que tous connaissent les questions relatives à l'innovation.
- **Découvrir** : Créer un véritable sens de la valeur et de l'engagement liés à l'innovation, en expérimentant avec des initiatives et des projets de petite envergure.
- **Ancrer** : Inscrire les priorités liées à l'innovation dans les structures et les systèmes de l'entreprise.
- **Banaliser** : Lier l'innovation aux activités quotidiennes du cœur de métier de l'entreprise.



<sup>31</sup> Gauthier, V., 2014, *Le savoir-relier*, p.137-141.

La réussite impressionnante de la société agro-alimentaire rencontrée et enquêtée, connaît un véritable succès, par rapport à l'innovation ouverte : En effet, d'une part, la Directrice des Achats est particulièrement charismatique, et d'autre part, l'ensemble de l'entreprise est dotée d'une culture « innovation » : « *C'est dans l'ADN de mon entreprise* », me confiait cette Directrice Achats du secteur agro-alimentaire.

## 5. Des processus particuliers (Processus)

Est-il possible, ou souhaitable, de mettre en processus, une démarche qui, par essence, est volatile et spontanée ? Cette volonté de définir des processus liés à l'innovation peut sembler paradoxale. Pourtant, nous pensons qu'il est nécessaire d'arriver à **formaliser les modes de fonctionnement par rapport à l'innovation**.

Le plus important est de réussir, dans un premier temps, à bien définir les **rôles et responsabilités** de chacun, dans cette approche. La définition précise du **chemin de prise de décision** est une deuxième étape à bien formaliser, auprès de tous.

La formalisation des processus liés à l'innovation doit permettre de bien traiter du chemin qui va de **l'idée à la réalisation effective** de cette idée.

Dans cette démarche de formalisation des processus, il sera, enfin, établi et mis en place, les principales méthodologies de travail quant à l'open innovation : Détection, approche, comparaison, prise de décision, lancement de projets.

## 6. Des échanges à intensifier (Projection)

Pour réussir à saisir toutes les opportunités d'innovation, un véritable échange avec ses fournisseurs innovants est capital : **Etre à l'écoute**, dans une véritable volonté de partenariat, va parfois à l'encontre du mode classique des Achats, qui savent exposer leurs problèmes, sans toujours bien percevoir ceux que rencontrent leurs fournisseurs.

Une relation suivie, qui n'hésite pas à **dévoiler des éléments importants de la stratégie** de son entreprise, sont gages d'une relation de confiance, qui va se créer, et générer des échanges sur le long terme.

La communication régulière des plans Marketing de l'entreprise permet de sensibiliser les fournisseurs innovants identifiés, aux évolutions prévues, et de leur donner des pistes d'amélioration possibles.

Nous avons baptisé cette modalité « Projection », car il s'agit d'être en mesure de diffuser de l'information vers l'extérieur, de savoir « **projeter** », à bon escient, des **informations sensibles**. Nous entendons, par-là, des éléments clés sur la stratégie de l'entreprise, et sur les plans de développement Marketing prévus.

Cela demande une **autre philosophie des relations** à établir avec ses fournisseurs : Il ne suffit plus de poser des problèmes à résoudre à un fournisseur, mais d'engager un dialogue de fond, fondé sur une véritable **écoute**, et la recherche de **gains mutuels**.

## 7. Des performances à mieux définir (Performance)

Sur cette modalité, là encore, le champ d'investigation n'est pas évident : Quels sont les bons critères de performance de l'innovation, les KPI pertinents à suivre ? Le plus évident, tient dans la mesure du **nombre de produits réalisés**, avec des apports externes. Cette information est encore mal connue des Directions Achats, dont les chiffres donnés étaient approximatifs, et donnés, la plupart du temps, sur un ton mal assuré.

A titre d'exemple, la société Procter & Gamble est passée de 10% (avant démarche OI structurée), à 60% de produits commercialisés à partir de fournisseurs innovants (après 3 ans d'OI- programme dénommé « Connect & Develop », cf. Annexes). Un ratio intéressant à suivre serait le **nombre de produits avec de l'OI, divisé par le nombre total de produits** mis sur le marché. Cette information est, pour l'instant, mal connue des sociétés.

A minima, il semble nécessaire de définir, en début d'année, des **objectifs quant à l'innovation ouverte**, pour effectuer ensuite, un suivi trimestriel.

En synthèse, nous pouvons résumer les facteurs clés de succès, en un **déploiement en 7 étapes**, selon le tableau suivant :

Actions	Etape 1	Etape 2	Etape 3	Etape 4	Etape 5	Etape 6	Etape 7
DG moteur							
DA charismatique							
Acheteurs experts et formés							
Process clarifiés							
Ecoute des fournisseurs							
Prise d'initiative valorisée							
Performance définie et mesurée							

Cela donne, à ce moment-là, une matrice de maturité à 4 niveaux (chaque niveau supérieur, ayant intégré les étapes de niveau inférieur, et, donc, se cumulant :

Niveau	Descriptif
4	Performance définie et mesurée
3	Processus clarifiés et prise initiative valorisée
2	Acheteurs experts et formés
1	DG moteur et DA charismatique

En cumulant la matrice de maturité initiale, et en rajoutant le tableau ci-dessus, nous obtenons alors, la matrice suivante (MIB©- Matrice Innovation Benoist) :



Niveaux de maturité	Définition	Descriptif	Personnes		Processus		Potentiel culturel		Projection		Performance	
			Directeur Achats motivé	Nombre d'acheteurs pour mener projets innovants	Contractualisation	Decision making	Risk-taker	Droit à l'erreur	Echange sur sa stratégie avec fournisseur	Fréquence échanges fournisseurs	Objectifs Direction Achats	Nombre de projets innovants/an
4	Maturité très élevée	Performance définie et mesurée	innovation comme objectif stratégique	100%	allégée et spécifique	clair et totalement respecté	prise de risque favorisée	droit à l'erreur largement reconnu	très régulière plus échanges sur éléments stratégiques	institutionnalisés	défini, KPI, spécifiques, et réalisés à 100%	supérieur à 20
3	Maturité forte	Processus clarifiés et prise d'initiative valorisée	très motivé	supérieur à 50%	très allégée	clair et respecté en partie	prise de risque reconnu	droit à l'erreur reconnu	régulière	réguliers	défini et KPI spécifiques	10 à 20
2	Début de maturité	Acheteurs experts et formés	motivé	30 à 50%	allégée	clair	arbitrage risque/opportunité	droit à l'erreur possible	modérée	par a-coups	défini	3 à 10
1	Maturité faible	DG moteur et DA charismatique	pas motivé	0 à 30%	identique	peu clair	aversion risque	pas de droit à l'erreur	épisode	faibles	pas défini	1 à 3

Du point de vue du Directeur Général, nous pouvons établir sa **feuille de route**, par rapport à l'innovation, au moyen de la **matrice OVAR** suivante :

Achats et Open Innovation		OBJECTIF 1 : Se doter d'une stratégie "Open Innovation"											
Directeur Général  <i>Un projet clef de la stratégie de l'entreprise</i>		OBJECTIF 2 : Définir les processus liés à l'OI				OBJECTIF 3 : Favoriser la culture d'innovation dans l'entreprise							
		OBJECTIF 4 : Développer les relations avec les fournisseurs				RESPONSABLES D'ACTIONS							
		0	0	0	0	DG	DA	Acheteurs	R&D	Marketing	DRH	Fournisseurs innovants	Contributeurs
		1	2	3	4								
<b>PERSONNES</b>													
VA 01	Sensibilisation du DG	X			X					X		Innocherche	
VA 02	Former les acheteurs		X		X		X			X		Cegos, Blenove	
VA 03	Echanger sur les bonnes pratiques	X			X							Sociétés "paires"	
<b>PROCESSUS</b>													
VA 04	Définir les rôles et responsabilités de chacun	X			X		X	X	X	X		Consultant en organisation	
VA 05	Etablir le processus de l'idéation à la réalisation				X		X	X	X	X		Consultant en organisation	
VA 06	Etablir le chemin de prise de décision				X		X	X	X	X		Consultant en organisation	
<b>POTENTIEL CULTUREL</b>													
VA 07	Valoriser la prise d'initiative par un concours "Inno"				X		X	X	X		X		
<b>PROJECTION</b>													
VA 08	Organiser des journées d'écoute des stratégies fournisseurs innovants				X		X	X	X		X		
VA 09	Communiquer sur sa stratégie d'entreprise avec ses fournisseurs innovants				X		X	X	X		X		
<b>PERFORMANCE</b>													
VA 10	Définir objectifs "Inno" en début d'année				X		X	X	X	X			
VA 11	Définir les KPI "Innovation"				X		X	X	X	X			

## VII. Limites et perspectives

Tout d'abord, le temps imparti pour mener cette thèse, nous as demandé de restreindre de plus en plus le sujet étudié : Il aurait été intéressant **d'inclure la dimension Supply Chain** à l'analyse, car Achats et Supply Chain sont à traiter comme un tout indissociable.

La dimension « Innovation » a été élaguée, pour ne se concentrer que sur l'Open Innovation, et, une **dimension particulière de l'Open Innovation a été étudiée** (l'aspect outside-in).

Puis, l'enquête menée, nous as permis de nous rendre compte, à quel point, il n'est pas évident, sur un domaine nouveau, de **trouver les bons mots**, pour faire passer ses idées. Les interprétations sont multiples, et la compréhension n'est pas toujours au rendez-vous. Les rendez-vous, en face à face, ont permis de réaliser un **travail d'explicitation indispensable**.

Il se trouve que l'enquête réalisée, et le travail conceptuel, consistant à analyser au travers des 5P, a permis de définir des critères qui se sont avérés pertinents, pour analyser la maturité du Département Achats, face à l'innovation ouverte. Néanmoins, les limites tiennent, d'une part au **nombre limité d'entreprises étudiées**, d'autre part à un **travail d'analyse statistique insuffisant**, pour valider la pertinence d'autres critères, en lieu et place de ceux retenus.

Sur le premier point, il est certain qu'un nombre plus important d'entreprises enquêtées, permettrait de confirmer les tendances observées. Sur le deuxième point, une approche statistique, d'analyse de **corrélation des variables** entre elles, permettraient de vérifier de la véracité des critères retenus, voire d'en sélectionner de plus pertinents.

Et puis, l'intérêt d'un plus grand nombre d'enquête, idéalement effectuées en face à face, serait de recueillir plus d'informations, afin **d'aller plus loin, dans les recommandations proposées**.

Car, nous ne sommes encore qu'au démarrage de ce type de démarche, il est donc nécessaire de bien comprendre les meilleures façons de susciter un réel engouement, dans les services Achats, pour l'Open Innovation.

Il serait nécessaire de s'appuyer sur les entreprises les plus en pointe, afin de définir les **bonnes pratiques** en vigueur. Dans le cadre de l'enquête, nous **n'en avons trouvé qu'une**, qui est dans ce cas.

Cette thèse pose la première pierre de la **convergence indispensable entre Achats et Innovation**, il reste donc à poursuivre, ce qui sera peut-être le cas, via des thèses complémentaires, réalisées dans le futur.

De notre côté, nous avons défini un plan d'action, permettant de sensibiliser le métier Achats, et de continuer à accroître la connaissance Innovation/ Achats, matérialisée, sous forme de la matrice OVAR suivante :

<i>Achats et Open Innovation</i>		OBJECTIF 1 : Sensibiliser le métier Achats						
Cyriaque BENOIST (CB)		OBJECTIF 2 : Accroître le savoir-faire OI et Achats						
<i>Une croisade au service des Achats</i>		RESPONSABLES D'ACTIONS						
		0	0	CB	ACA	Presse Achats	Edition Achats	Date
		1	2					
VA 01	Articles DECISIONS ACHATS, LETTRE DES ACHATS	X		<u>X</u>		X		Avril
VA 02	Blog "Open Innov'action"	X		<u>X</u>				Mars
VA 03	Présentation à un 18/20 de l'ACA	X		<u>X</u>	X			Juin
VA 04	Livre chez EYROLLES, DUNOD,...		X	<u>X</u>			X	Septembre
VA 05	Restitution enquête		X	<u>X</u>	X			Mars
VA 06	Thèse doctorale HEC		X	<u>X</u>				Septembre

# Conclusion

Nous avons pu constater, à quel point, il existe un écart entre une volonté des Achats de s'approprier l'innovation, comme source essentielle de création de valeur, et **une réalité bien plus nuancée**: Il reste encore, dans nombre d'entreprises, en France, une forte propension à succomber au syndrome **NIH** (Not Invented Here), alors qu'il faudrait passer au **PFE** (Proudly Found Elsewhere).

Car la culture « technicienne », tend à penser que l'innovation doit provenir de l'interne, pour tenir compte des spécificités inhérentes) l'entreprise et à son marché, et parce que tout ce qui est conçu en interne, est perçu comme forcément meilleur.

Celui qui doit être le fer de lance de cette **révolution copernicienne**, qui consiste à regarder **attentivement ce qui se fait à l'extérieur**, est le **Directeur Général** : Il doit réussir à susciter encouragements, changements de comportements, et tout faire, pour développer une culture d'entreprise de véritable **prise de risque** et d'**intrapreneuriat**.

De son côté, le Directeur Achats devrait, lui, en permanence, avoir en tête, la question suivante : « **Quelle est ma contribution effective, à la capacité d'absorption de mon entreprise ?** ». De par sa proximité naturelle avec les fournisseurs, il se doit d'être à l'écoute des tendances du marché, et des innovations qui peuvent émaner de ce côté-là. En effet, il est nécessaire de savoir rendre son entreprise attractive, de donner envie aux fournisseurs de bien vouloir communiquer, sur cet aspect sensible mais déterminant, qu'est l'innovation.

Les équipes achats doivent faire l'objet d'un recrutement, et de formations spécifiques, les processus liés à l'innovation devront être suffisamment clarifiés (notamment le chemin de prise de décision), les échanges avec les fournisseurs réellement développés, et les critères de performance précisément définis.

De plus, les **deux atouts majeurs détectés**, par rapport à l'OI, à la suite de notre enquête, sont, essentiellement, la **personnalité du Directeur Achats et la culture de l'entreprise**.

En effet, le premier point important, tient à la volonté du Directeur Achats de vouloir être leader sur la démarche « Innovation ». Quand bien même existerait, déjà, au sein de l'entreprise, un Département spécifiquement en charge de l'innovation.

Et puis, il s'avère décisif, que l'écosystème dans lequel évolue le Directeur des Achats, soit favorable à l'innovation.

Cette notion est, par essence, relativement impalpable, et c'est ce qui est baptisée, faute de mieux, « culture d'entreprise ». Cette dimension volatile, est pourtant clé, dans la réussite, ou pas, d'une démarche d'innovation.

Les Achats ont, ensuite, une parfaite légitimité, sur les trois domaines suivants :

-**Veille/** écoute du marché (skouting)

-**Contractualisation**

-**Protection de la PI** (Propriété Industrielle)

Néanmoins, la réalité est plus nuancée : Si la prise de conscience de l'importance de l'innovation est bien là, l'enquête diligentée par Agile Buyer et effectuée avec l'ACA, révèle que plus que jamais, que 2015, sera une année où les Directions Achats se concentreront sur la **réduction des coûts** :

**77%** des interrogés disent que leur **priorité absolue sera la réduction des coûts**, et **50%** déclarent vouloir **réduire leur panel fournisseurs**, donc des actions achats classiques et basiques. La RSE, l'innovation seront donc mises en retrait, mécaniquement, devant cette forte pression.

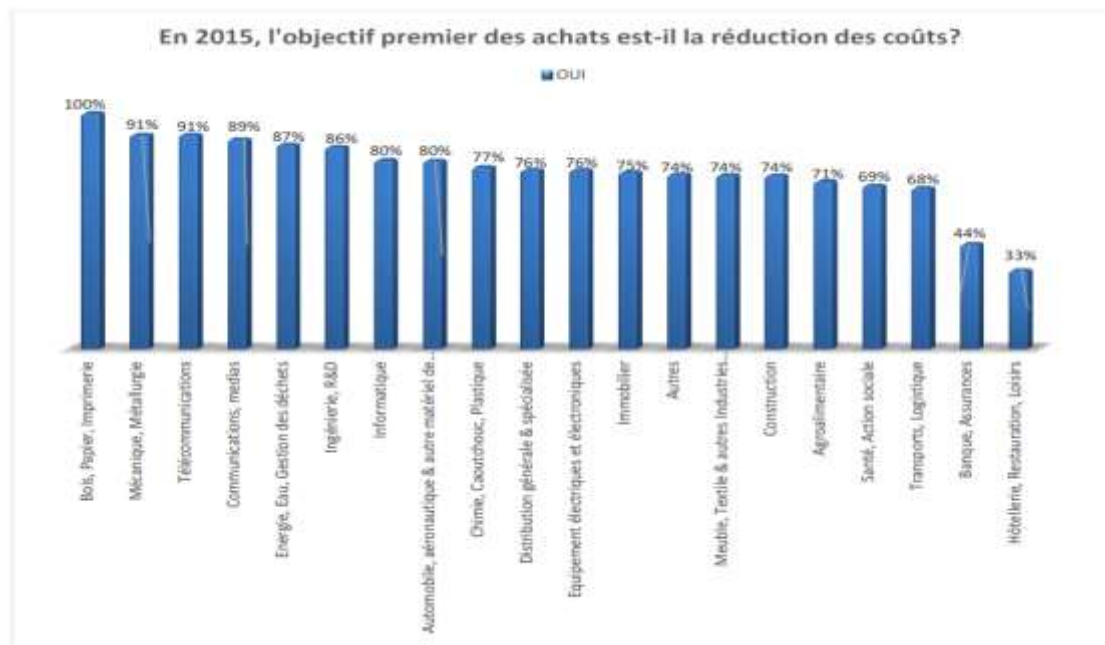


Figure 22- Résultat du baromètre ACA/ Agile Buyer 2015

Si le rôle de **l'innovation est donc bel et bien reconnu**, force est de constater que cela risque de **rester, pour nombre d'entreprises, un vœu pieux.**

Nous sommes en plein dans la contradiction qui consiste, majoritairement, à inciter les Directions Achats, à se cantonner à la dimension « **Exploitation** » de leur fonction, plus que dans la partie « **Exploration** ».

Il n'en reste pas moins, que nous demeurons persuadé, que la recherche d'innovations externes, constitue une **dimension capitale du rôle des Achats**, dans les années à venir. Cela exigera des transformations dans l'appréhension même du métier de l'achat, et devra faire passer à une **culture différente**, selon les grandes fonctions impliquées dans l'innovation :

Pour la **R et D** :

- Passer du **NIH** (Not Invented Here) au **PFE** (Proudly Found Elsewhere);
- Passer de la **R&D** (Research & Develop) au **C&D** (Connect & Develop).

Pour les **Achats**:

-Passer du **Marketing Achat (MA)** à l'**Open Innovation Achat (OIA)** ;

-Passer de l'**Amélioration Continue (AC)** (ou Marketing Achats) à la **Création de Valeur (CV)** ;

-Passer de l'approche Qualité Cout Délai (**QCD**) à l'approche Qualité Cout Délai Innovation (**QCDI**) ;

-Passer du « **Make or Buy** » au « **Make or Buy or Partner** ».

L'enjeu majeur, pour le Directeur des Achats, consiste à devenir un véritable "**Directeur des Ressources Externes** », en ayant en permanence en tête la question : « Quelle est ma contribution à l'innovation de mon entreprise ? ». L'acheteur, quant à lui, doit passer du statut classique d' « **Acheteur Excel** » à « **Acheteur Innovation** ».

Au niveau **managérial**, de façon général, ne survivront et se développeront que les entreprises, qui auront su passer du « **Command & Control** » au « **Connect & Develop** », afin de passer de la notion de silo, à celle d'écosystème. C'est certainement, d'ailleurs, pour cela, que l'intégration de l'innovation, si elle est bien perçue comme nécessaire, prend du temps.

Et peut-être aussi, parce que l'intégration de l'innovation constitue une véritable remise en cause, à terme, du **mode de fonctionnement des entreprises** :

Le dernier article, en Annexe (« *Why organisation without hierarchy really work ?* »), stigmatise bien cette évolution inéluctable, et souhaitable, des organisations, vers un **système holocratique**<sup>32</sup>, **impactant fondamentalement, la gouvernance de l'entreprise**. Nous passons d'un mode d'organisation en U, puis en M, à un **modèle en I, comme Innovation** !<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Holacracy= A new **distributed governance** process **with no management hierarchy**.

<sup>33</sup> Raymond E. Miles a exploré l'évolution des organisations, et a défini trois grandes périodes : La **standardisation** (modèle en U, jusqu'en 1920), puis la **customisation** (modèle en M) de 1920 à 1980, et enfin, **l'innovation** (modèle en I, à partir de 1980).





# Bibliographie

## OUVRAGES:

### \*Sur le thème de l'innovation:

Ben Mahmoud-Jouini, S., Midler, C., Maniak, R., 2012, *Management de l'innovation de rupture*, Editions de l'Ecole Polytechnique.

Benoit-Cervantes, G., 2012, *La boîte à outils de l'innovation*, Dunod.

Chesbrough, H., 2003. *Open innovation, the new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business School Press.

Christensen, C., 1997, *The innovator's dilemma*, Harvard Business School Press.

Duval, M., Speidel, K., 2014, *Open Innovation*, Dunod.

Monnier, B., 2013, *La route des innovations*, Caillade.

### \*Sur le thème du management:

Gauthier, V., 2014, *Le savoir-relier, vers un leadership intuitif et relationnel*, Eyrolles.

Kourilsky-Béliard, F., 1996, *Du désir au plaisir de changer*, Interéditions.

Mauborgne, R., Kim, W.C., 2013, *Stratégie Océan Bleu*, Pearson.

Petit, B., 2014, *Changez de business model*, Kawa.

ARTICLES :

ACA/ Agile Buyer, 2014, « *Voici les nouvelles priorités d'achat des entreprises pour 2015* » (*baromètre ACA/ Agile Buyer 2014*), <http://www.challenges.fr/entreprise/20141224.CHA1851/les-nouvelles-priorites-d-achat-des-entreprises-pour-2015.html>

AT Kearney, 2014, *Collaborative supplier innovation*.

Bearing Point, 2013, Novamétrie, Essec, *Innovation, the new Deal for Purchasing ?*

Bluenove, 2011, *Les grandes entreprises et l'Open Innovation*.

Calvi, R., 2000, *Le rôle des services Achats dans le développement des produits nouveaux*, Finance Contrôle Stratégie, volume 3, n°2, p.31-55.

Cap Gemini, 2012, *Innovation in Procurement*.

Chesbrough, H., 2003, *The era of open innovation*, Sloan Management Review, volume 44, n°3.

Cohen, W., Levinthal, A., 1990, *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, Administrative Science Quarterly, n°3, 44-54.

Décisions Achats, 2014, *L'acheteur Excel est une espèce en voie de disparition*.

Mac Kinsey, 1989, *How to regain productivity*, Fortune, p. 92-104.

Pisani, F., 2014, *Tesla et l'innovation dynamique*, « L'Opinion » du 21/06/2014.

Servajean-Hilst, R., 2014, *S'engager dans l'open innovation- Fondations, démarches et grandes pratiques*, Institut de L'Open Innovation.

Von Hippel, E., 1986, *Lead users: A source of novel products concept*, Management Science 32, n° 7: 791-905.

CONFERENCES-DEBATS:

ACA- « *Contribution des Achats et de la Supply Chain à l'innovation* »- Conférence annuelle du 13 novembre 2014.

CDAF- « *Quel acheteur d'avenir ?* », de M.A.PORTNOFF-15 janvier 2015.

DAUBIGNY- *Présentation du Club « INNOCHERCHE »*, de B.PETIT- 14 janvier 2015

DAUBIGNY- Conférence « *Recherche et innovation : De la réflexion à l'action* », par B.MONNIER-12 mars 2015

# Annexes

## SOMMAIRE:

- I. **Enquête et données brutes de l'enquête réalisée**
  
- II. **Les évolutions sociétales qui incitent à l'innovation et à la collaboration**
  
- III. **Méthodologie de positionnement : La matrice MIM de Bernard MONNIER**
  
- IV. **Etude sur les priorités Achats de entreprises 2015- baromètre ACA/ Agile Buyer**
  
- V. **Why organizations without hierarchy really work ?**
  
- VI. **Goretex best practices for innovation**
  
- VII. **Etude de cas de Procter & Gamble**

**I. Données brutes et enquête réalisée (30 questions)**

Secteur d'activité	Pensez-vous que l'innovation ouverte (aller chercher de l'innovation chez des fournisseurs, pour créer de la valeur) est un facteur qui est à prendre en compte dans la démarche Achats ?	Quel type de soutien avez-vous de la part de votre Direction Générale, dans le cadre de votre démarche liée à l'innovation ouverte ?	La Direction Achats a-t-elle des objectifs bien définis, par rapport à l'innovation ?	Travaillez-vous uniquement avec des fournisseurs dans le panel Achats ?	Avez-vous une méthodologie:
Energie	Oui	Engagement personnel du DG	Oui	Non	non
Agro-alimentaire	Oui	Engagement personnel du DG	Oui	Non	de détection de l'innovation avec vos fournisseurs ?, de comparaison de projets innovants entre eux ?, de prise de décision concernant les projets innovants ?, de lancement de projets concernant les projets innovants ?
BTP	Oui	Aucun	Non	Non	non
Automobile	Oui	Budget additionnel, autonomie	Oui	Non	d'approche (faire appel) aux fournisseurs, de prise de décision concernant les projets innovants, de lancement de projets concernant les projets innovants
Automobile	Oui	Aucun	Non	Oui	d'approche (faire appel) aux fournisseurs, de comparaison de projets innovants entre eux, de prise de décision concernant les projets innovants, de lancement de projets concernant les projets innovants
Grande Consommation	Oui	Aucun	Non	Oui	d'approche (faire appel) aux fournisseurs, de lancement de projets concernant les projets innovants
Pharmaceutique	Oui	Aucun	Non	Oui	de lancement de projets concernant les projets innovants
Conseil	Oui	Aucun	Non	Non	de détection de l'innovation avec vos fournisseurs
Commerce de gros	Oui	Aucun	Non	Non	de détection de l'innovation avec vos fournisseurs, de comparaison de projets innovants entre eux
Industrie Automobile	Oui	Aucun	Non	Oui	d'approche (faire appel) aux fournisseurs, de prise de décision concernant les projets innovants
Matériaux de construction	Oui	Engagement personnel du DG	Participer a des projets de co-developpement avec la R&D	Non	de prise de décision concernant les projets innovants, de lancement de projets concernant les projets innovants
Services aux entreprises	Oui	Aucun	automatisation	Non	
Telecom	Oui	Aucun	Non	Non	
Pharmaceutique	Oui	Ressources humaines	Non	Non	de détection de l'innovation avec vos fournisseurs
Indutrie	Oui	Engagement personnel du DG	Non	Non	non
Negoce	Oui	Aucun	Non	Non	de détection de l'innovation avec vos fournisseurs, d'approche (faire appel) aux fournisseurs, de lancement de projets concernant les projets innovants
Informatique	Oui	Aucun	Non	Non	de comparaison de projets innovants entre eux
Edition	Oui	Aucun	Non	Oui	non
Pharmaceutique	Oui	Engagement personnel du DG	Oui	Non	de détection de l'innovation avec vos fournisseurs, d'approche (faire appel) aux fournisseurs, de comparaison de projets innovants entre eux, de prise de décision concernant les projets innovants, de lancement de projets concernant les projets innovants
Transport	Oui	Engagement personnel du DG	Oui	Non	de détection de l'innovation avec vos fournisseurs, de comparaison de projets innovants entre eux

Secteur d'activité	Qui prend la décision de valider une innovation provenant d'un fournisseur ?	Y a-t-il une Direction centrale de l'Innovation ?	Si oui, cette Direction est-elle rattachée hiérarchiquement:	Diriez-vous que la culture de votre entreprise:	Est-ce que les rôles et responsabilités entre les différentes Directions, parties prenantes dans le processus d'innovation, sont clairement établis ?
Energie	Un Comité réunissant plusieurs Directions	Non	A la Direction Technique	Est globalement peu tolérante par rapport à la notion de prise de risque	Non
Agro-alimentaire	Un Comité réunissant plusieurs Directions	Oui	A la Direction Générale	Est globalement tolérante par rapport à la notion de prise de risque	Oui
BTP	La Direction R&D	Non	ne sais pas	Est globalement tolérante par rapport à la notion de prise de risque	Oui
Automobile	Un Comité réunissant plusieurs Directions	Non	ne sais pas	est en aversion par rapport au risque	Non
Automobile	Un Comité réunissant plusieurs Directions	Oui	A la Direction Technique	arbitre entre risque et opportunité	Oui
Grande Consommation	Un Comité réunissant plusieurs Directions	Oui	A la Direction Technique	arbitre entre risque et opportunité	Non
Pharmaceutique	Un Comité réunissant plusieurs Directions	Non		arbitre entre risque et opportunité	Non
Conseil	La Direction R&D	Oui	A la Direction Technique	arbitre entre risque et opportunité	Non
Commerce de gros	Un Comité réunissant plusieurs Directions	Non	ne sais pas	est en aversion par rapport au risque	Non
Industrie Automobile		Non	ne sais pas	arbitre entre risque et opportunité	Oui
Matériaux de construction	Un Comité réunissant plusieurs Directions	Non	ne sais pas	arbitre entre risque et opportunité	Oui
Services aux entreprises	direction industrielle	Non	ne sais pas	arbitre entre risque et opportunité	Oui
Telecom	Direction Opérations	Oui	A la Direction Technique	arbitre entre risque et opportunité	Non
Pharmaceutique	Un Comité réunissant plusieurs Directions	Non	ne sais pas	est en aversion par rapport au risque	Non
Industrie	Direction Projets	Oui	A la Direction Générale	arbitre entre risque et opportunité	Non
Negoce	La Direction Achats	Non	ne sais pas	arbitre entre risque et opportunité	Non
Informatique	Un Comité réunissant plusieurs Directions	Non	ne sais pas	est en aversion par rapport au risque	Non
Ediiton	La Direction Achats	Non	ne sais pas	arbitre entre risque et opportunité	Non
Pharmaceutique	La Direction Générale	Oui	A la Direction Générale	arbitre entre risque et opportunité	Oui
Transport	La Direction R&D	Oui	A la Direction Générale	arbitre entre risque et opportunité	Oui



Secteur d'activité	Y-a-t-il une "Politique Innovation" (ou une Charte Innovation), formalisant le mode de travail, sur le sujet, avec vos fournisseurs ?	Combien de personnes, en pourcentage, au sein des Achats, sont à même de mener des projets innovants ?	Quel est le profil des acheteurs en charge de l'innovation ?	Avez-vous mis en place un système de motivation des acheteurs en charge des produits innovants ?	Echangez-vous, avec vos fournisseurs innovants, vos plans de développement Marketing ?
Energie	Non	10%	Ouvert d'esprit	Non	Non
Agro-alimentaire	Oui	50%	Expérimentés (plus de 5 ans d'expériences Achats), Ouvert d'esprit, Entreprenant	Non	Oui
BTP	Non	10%	Expérimentés (plus de 5 ans d'expériences Achats), Ouvert d'esprit	Non	Non
Automobile	Non	10%	Ouvert d'esprit, Entreprenant, créatif	1 seul acheteur	Oui
Automobile	Non	10%	Expérimentés (plus de 5 ans d'expériences Achats), Ouvert d'esprit, Entreprenant	Non	Oui
Grande Consommation	Non	30%	Ouvert d'esprit	Non	Non
Pharmaceutique	Non	<5%	Expérimentés (plus de 5 ans d'expériences Achats), Ouvert d'esprit, Entreprenant	Non	Non
Conseil	Non	30%	Entreprenant	Non	Non
Commerce de gros	Non	10%	Ouvert d'esprit	Non	Oui
Industrie Automobile	Oui	30%	Expérimentés (plus de 5 ans d'expériences Achats), Ouvert d'esprit	Non	Non
Matériaux de construction	Non	10%	Expérimentés (plus de 5 ans d'expériences Achats), Entreprenant, Technique avec formation ingénieur pour être crédible en interne et externe	Non	Non
Services aux entreprises	Non	30%	Expérimentés (plus de 5 ans d'expériences Achats), Ouvert d'esprit	Non	Non
Telecom	Non	50%	Ouvert d'esprit, Entreprenant	Non	Oui
Pharmaceutique	Non	30%	Expérimentés (plus de 5 ans d'expériences Achats), Ouvert d'esprit	Non	Oui
Indutrie	Non	100%	Expérimentés (plus de 5 ans d'expériences Achats), Ouvert d'esprit	Oui	Non
Negoce	Non	30%	Expérimentés (plus de 5 ans d'expériences Achats), Entreprenant	Non	Oui
Informatique	Non	10%	Expérimentés (plus de 5 ans d'expériences Achats)	Non	Non
Ediiton	Non	10%	Expérimentés (plus de 5 ans d'expériences Achats), Ouvert d'esprit, Entreprenant	Non	Non
Pharmaceutique	Non	Supérieur à 50%	Ouvert d'esprit, Entreprenant	Oui	Oui
Transport	Non	10%	Ouvert d'esprit, Entreprenant	Non	Non

Secteur d'activité	Valorisez-vous, d'une façon ou d'une autre, vos fournisseurs particulièrement innovants, de manière:	Le mode de contractualisation, avec vos fournisseurs, dans le cadre de projets innovants, est:	Comment noteriez-vous, sur une échelle de 1 à 10 (10 étant le plus haut niveau de qualité possible), la qualité des échanges entre personnes en charge de l'innovation aux Achats, et les autres départements de l'entreprise (R&D, Marketing notamment) ?	Avez-vous un outil logiciel, permettant de mener des projets d'Open Innovation avec vos fournisseurs ?	Avez-vous défini un fonctionnement en mode projet spécifique, pour les projets d'innovation ?
Energie	Oui	Non		5	Oui
Agro-alimentaire	Oui	Non		7	Non
BTP	Non	Non		Non	Non
Automobile	régulière	allégé		7	Non
Automobile		il peut nous arriver de négocier des contrats d'exclusivité pour l'innovation en question. Les contrats liés à l'innovation sont différents des contrats standards mais aussi contraignants pour les 2 parties.		8	Non
Grande Consommation	épisode			3	Non
Pharmaceutique	régulière	allégé		6	Non
Conseil	épisode	Contrat de co-innovation		4	Non
Commerce de gros	régulière	identique aux autres fournisseurs		4	Non
Industrie Automobile	régulière	contrat spécifique		8	Non
Matériaux de construction	épisode	identique aux autres fournisseurs		8	Non
Services aux entreprises	contrat	formalisé		3	Non
Telecom	non	identique aux autres fournisseurs		7	Non
Pharmaceutique	modérée	identique aux autres fournisseurs		4	Non
Industrie	épisode	identique aux autres fournisseurs		3	Non
Negoce	modérée	identique aux autres fournisseurs		4	Non
Informatique	épisode	identique aux autres fournisseurs		2	Non
Editon	épisode	identique aux autres fournisseurs		3	Non
Pharmaceutique	modérée	identique aux autres fournisseurs		6	Non
Transport	participation à 1 Tech'Day / an	plus lourd; (stratégie d'IP)		6	Non

Secteur d'activité	Combien avez-vous de projets innovants, dans l'année à venir, qui concerne une démarche d'innovation ouverte, avec certains de vos fournisseurs ?	Quel est le pourcentage de produits lancés, grâce à de l'innovation ouverte, par rapport à l'ensemble des produits sortis ?	Comment mesurez-vous la performance de votre démarche d'innovation ouverte ?	Quels sont, selon vous, les freins à la démarche "Innovation ouverte", au sein de votre société ?	Par rapport à l'innovation, pensez-vous que le Directeur des achats de votre société, est:
Energie	Ne sais pas	Ne sais pas	Ne sais pas	Culture de l'entreprise	pas motivé
Agro-alimentaire	Une dizaine	30%	KPI spécifiques	Organisation en silos	très motivé
BTP	Aucun	0%	Ne sais pas	Culture de l'entreprise	motivé
Automobile	Une dizaine	10%	KPI spécifiques, Par la réalisation d'objectifs définis en début d'année	Culture de l'entreprise	motivé
Automobile	De deux à trois	10%	Par la réalisation d'objectifs définis en début d'année	Organisation en silos, les a priori de certains sont parfois des freins à l'innovation. Il y a toujours le risque de ne pas atteindre l'objectif fixe et une innovation présente toujours une part d'inconnue et un risque. La volonté ou non de prendre ce risque constitue un frein à l'innovation	très motivé
Grande Consommation	Un	0%	Ne sais pas		motivé
Pharmaceutique	Aucun	0%	KPI spécifiques	Culture de l'entreprise	très motivé
Conseil	Au moins 5	10%	Ne sais pas	Organisation en silos	motivé
Commerce de gros	Ne sais pas	Ne sais pas	Ne sais pas	Organisation en silos	motivé
Industrie Automobile	Une dizaine	10%	démarrage en série réussi selon QCD		motivé
Matériaux de construction	De deux à trois	10%	Ne sais pas	Culture de l'entreprise, La méfiance vis à vis du fournisseur	très motivé
Services aux entreprises	De deux à trois	Ne sais pas	Par la réalisation d'objectifs définis en début d'année	Culture de l'entreprise	motivé
Telecom	Aucun	Ne sais pas	Ne sais pas	Culture de l'entreprise, Organisation en silos	motivé
Pharmaceutique	De deux à trois	10%	KPI spécifiques	Organisation en silos, freins au changement	très motivé
Indutrie	Une dizaine	Supérieur à 40%	Ne sais pas	pression reception budget client	motivé
Negoce	De deux à trois	10%	Par la réalisation d'objectifs définis en début d'année	Culture de l'entreprise, Organisation en silos	motivé
Informatique	Aucun	0%	Ne sais pas	Culture de l'entreprise	motivé
Edilition	De deux à trois	0%	Ne sais pas	Organisation en silos	motivé
Pharmaceutique	Au moins 5	30%	KPI spécifiques, Par la réalisation d'objectifs définis en début d'année	Culture de l'entreprise, confidentialité	très motivé
Transport	Une dizaine	Ne sais pas	KPI spécifiques, en cour de definition	Organisation en silos, Depuis 6mois le Sourcing est membre de l'Innovation Board d'AT	très motivé

Secteur d'activité	Pensez-vous que dans votre entreprise, le droit à l'erreur :	Le chemin de prise de décision lié à toute innovation, est :	Les échanges vers vos fournisseurs, sur la stratégie de votre société, sont :	Souhaitez-vous que vos réponses soient rendues anonymes, dans le traitement de l'enquête ?	Comment voyez-vous l'innovation dans les Achats dans les trois prochaines années ?
Energie	pas de droit à l'erreur	peu clair	episodique	Oui	
Agro-alimentaire	est possible	clair et respecté	sur une base régulière	Non	
BTP	est possible	clair et respecté	sur une base régulière	Oui	
Automobile	est possible	clair	par a-coups	Non	
Automobile	est possible	clair	sur une base régulière	Oui	L'innovation devrait prendre une part de plus en plus importante chez les principaux acteurs du marché car c'est un facteur différenciant. Les coûts de structure d'équipementiers de rang 1 importants sont beaucoup plus élevés que les coûts de structure de petites sociétés, donc il peut être parfois difficile de se différencier de concurrents par le prix uniquement. L'innovation, la capacité à investir et développer, la qualité seront des facteurs de plus en plus différenciants dans les attributions de marchés dans les prochaines années.
Grande Consommation	est possible	peu clair	par a-coups	Oui	
Pharmaceutique	est largement reconnu	peu clair	sur une base régulière	Oui	En charge des Achats RH, l'innovation sur des prestations intellectuelles restent très limitées mais possibles. L'innovation dans les Achats est un vecteur important de profitabilité pour l'entreprise. Dans 3 ans, nous aurons une certaine maturité et nous verrons apparaître les fruits de cette démarche.
Conseil	est possible	peu clair	sur une base régulière	Oui	Elle sera indispensable pour la compétitivité des entreprises
Commerce de gros	n'est pas reconnu	peu clair	sur une base régulière	Oui	Personnellement, je crois en la valeur ajoutée de l'innovation dans les achats et dans l'entreprise en générale. Cette vision est totalement différente de celle de mon "précédent" employeur qui cultive la tradition des silos ! Chacun son business, pas de budget pour le développement, mais attention aux objectifs non atteints ! En gros, faire avec les moyens du bord. Difficile dans ce cas précis de développer la notion d'innovation, tant dans les achats de négoce (risque fournisseur, impact BFR, contractualisation avec "parachutes"), que les achats de prestations (transport, traçabilité...). A vrai dire, la mise en place des fondamentaux achats et d'organisation sont encore pour mon ex-employeur assimilés à de l'innovation !
Industrie Automobile	est possible	clair	par a-coups	Oui	Les achats ont un rôle important à jouer dès à présent... A eux, aussi d'être force de proposition et de challenger les autres réseaux...et ce en collaboration avec l'intégration des fournisseurs.
Matériaux de construction	est possible	clair	par a-coups	Oui	C'est l'élément clé dans le time to Market. Car les budgets Recherche d'ing en baisse et les compétences de plus en plus pointues (non maîtrisées en interne)
Services aux entreprises	n'est pas reconnu	peu clair	épisodes	Oui	15 % promoteurs 75% suiveurs 10% rétrogrades
Telecom	est possible	peu clair	épisodes	Oui	
Pharmaceutique	n'est pas reconnu	peu clair	sur une base régulière	Oui	indispensable dans le contexte de l'économie du 3ème millénaire et circulaire
Industrie	est possible	peu clair	par a-coups	Oui	impératif, plus de partenariats, moins de cost killing
Negoce	est possible	peu clair	par a-coups	Oui	Fondamentale
Informatique	n'est pas reconnu	peu clair	épisodes	Oui	
Edilcon	est possible	peu clair	par a-coups	Oui	innovation fournisseur va prendre de l'importance dans les achats qui devront accompagner et favoriser son développement
Pharmaceutique	est possible	clair	par a-coups	Non	Comme un KPI clés des achats de demain
Transport	est possible	peu clair	par a-coups	Oui	Le rôle des Achats est stratégique pour accélérer l'accès à l'innovation ouverte. Aujourd'hui les achats étaient considérés comme un service support, ils seront désormais un passage obligé pour les organisations qui veulent tirer profit des solutions venant de l'extérieur.  1. Nous devons nous différencier en proposant des solutions répondant à des besoins du marché, en réduisant le Time 2 Market. 2. Améliorer la qualité de nos offres produits est un enjeu capital, réaliser des solutions moins énergivores, plus capacitaires, offrant des services pour les passagers. 3. Réduire notre effort de R&D. Faire mieux ensemble ce que l'on ne saurait pas faire seul (universités, employés, partenaires (techno)produits).  Gouvernance :  Le top management et la Direction des Achats doivent définir une feuille de route non négociable. Les achats doivent être membre du comité exécutif de la R&D afin de participer au processus de décision (génération d'idées à la réalisation du projet R&D).  Process & formation :  - Définir un processus achat permettant de favoriser l'innovation fournisseur (Road-Map ; KPI ; Tech Day). - Former les acteurs achats pour modifier les comportements (transparence et confiance) et mieux comprendre l'écosystème technico-économique.

Secteur d'activité	Directeur Achats motivé	Nombre d'acheteurs pour mener projets innovants	Contractualisation	Decision making	Risk-taker	Droit à l'erreur	Valorisation fournisseurs	Echanges fournisseurs	Objectifs Direction Achats	Nombre projets innovants/an
Energie	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Agro-alimentaire	3	2	1	3	3	2	1	3	3	2
BTP	2	1	1	3	3	2	1	3	1	1
Automobile	2	1	2	2	1	2	3	2	3	2
Automobile	3	1	2	2	2	2	1	3	1	1
Grande Consommation	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1
Pharmaceutique	3	1	2	1	2	3	2	3	1	1
Conseil	2	1	2	1	2	2	2	3	1	2
Commerce de gros	2	1	1	1	1	1	2	3	1	1
Industrie Automobile	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2
Matériaux de construction	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2
Services aux entreprises	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2
Telecom	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1
Pharmaceutique	3	1	1	1	1	1	1	3	1	2
Induitre	2	1	1	1	2	2	1	2	1	3
Negoce	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1
Informatique	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Edition	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1
Pharmaceutique	3	3	1	2	1	2	1	2	3	2
Transport	3	1	1	1	1	2	1	2	2	3

<b>A</b>	Energie			
<b>Personnes</b>	<b>1</b>			
Directeur Achats motivé	1			
Nombre acheteurs pour mener projets	1			
<b>Processus</b>	<b>1</b>			
Contractualisation	1			
Decision making	1		Personnes	1
<b>Potentiel culturel</b>	<b>1</b>		Processus	1
Culture risk-taker	1		Potentiel culturel	1
Culture droit à erreur	1		Projection	1
<b>Projection</b>	<b>1</b>		Performance	1
Valorisation fournisseurs	1			
Echanges stratégie société	1			
<b>Performance</b>	<b>1</b>		TOTAL	<b>1</b>
Objectifs Direction Achats	1			33%
Nombre projets innovants/ an	1			

<b>B</b>	Agro-alimentaire			
<b>Personnes</b>	<b>3</b>			
Directeur Achats motivé	3			
Nombre acheteurs pour mener projets	3			
<b>Processus</b>	<b>2</b>			
Contractualisation	2			
Decision making	2		Personnes	3
<b>Potentiel culturel</b>	<b>2,5</b>		Processus	2
Culture risk-taker	3		Potentiel culturel	2,5
Culture droit à erreur	2		Projection	3
<b>Projection</b>	<b>3</b>		Performance	3
Valorisation fournisseurs	3			
Echanges stratégie société	3		TOTAL	<b>2,7</b>
<b>Performance</b>	<b>3</b>			90%
Objectifs Direction Achats	3			
Nombre projets innovants/ an	3			

C	BTP			
<b>Personnes</b>	<b>1,5</b>			
Directeur Achats motivé	2			
Nombre acheteurs pour mener projets	1			
<b>Processus</b>	<b>1</b>			
Contractualisation	1		Personnes	1,5
Decision making	1		Processus	1
<b>Potentiel culturel</b>	<b>2,5</b>		Potentiel culturel	2,5
Culture risk-taker	3		Projection	1
Culture droit à erreur	2		Performance	1
<b>Projection</b>	<b>1</b>			
Valorisation fournisseurs	1		TOTAL	<b>1,4</b>
Echanges stratégie société	1			47%
<b>Performance</b>	<b>1</b>			
Objectifs Direction Achats	1			
Nombre projets innovants/ an	1			

D	Automobile			
<b>Personnes</b>	<b>1,5</b>			
Directeur Achats motivé	2			
Nombre acheteurs pour mener projets	1			
<b>Processus</b>	<b>2</b>			
Contractualisation	2		Personnes	1,5
Decision making	2		Processus	2
<b>Potentiel culturel</b>	<b>1,5</b>		Potentiel culturel	1,5
Culture risk-taker	1		Projection	2,5
Culture droit à erreur	2		Performance	2,5
<b>Projection</b>	<b>2,5</b>			
Valorisation fournisseurs	3		TOTAL	<b>2</b>
Echanges stratégie société	2			67%
<b>Performance</b>	<b>2,5</b>			
Objectifs Direction Achats	3			
Nombre projets innovants/ an	2			

E	Automobile			
<b>Personnes</b>	<b>1,5</b>			
Directeur Achats motivé	3			
Nombre acheteurs pour mener projets	1			
<b>Processus</b>	<b>2</b>			
Contractualisation	2		Personnes	1,5
Decision making	2		Processus	2
<b>Potentiel culturel</b>	<b>2</b>		Potentiel culturel	2
Culture risk-taker	2		Projection	2
Culture droit à erreur	2		Performance	1
<b>Projection</b>	<b>2</b>			
Valorisation fournisseurs	1		TOTAL	<b>1,7</b>
Echanges stratégie société	3			57%
<b>Performance</b>	<b>1</b>			
Objectifs Direction Achats	1			
Nombre projets innovants/ an	1			

F	Grande consommation			
<b>Personnes</b>	<b>1,5</b>			
Directeur Achats motivé	2			
Nombre acheteurs pour mener projets	1			
<b>Processus</b>	<b>1</b>			
Contractualisation	1		Personnes	1,5
Decision making	1		Processus	1
<b>Potentiel culturel</b>	<b>2</b>		Potentiel culturel	2
Culture risk-taker	2		Projection	1,5
Culture droit à erreur	2		Performance	1
<b>Projection</b>	<b>1,5</b>			
Valorisation fournisseurs	1		TOTAL	<b>1,4</b>
Echanges stratégie société	2			47%
<b>Performance</b>	<b>1</b>			
Objectifs Direction Achats	1			
Nombre projets innovants/ an	1			



<b>G</b>	Pharmaceutique			
<b>Personnes</b>	<b>1,5</b>			
Directeur Achats motivé	3			
Nombre acheteurs pour mener projets	1			
<b>Processus</b>	<b>1,5</b>			
Contractualisation	2		Personnes	1,5
Decision making	1		Processus	1,5
<b>Potentiel culturel</b>	<b>2,5</b>		Potentiel culturel	2,5
Culture risk-taker	2		Projection	2,5
Culture droit à erreur	3		Performance	1
<b>Projection</b>	<b>2,5</b>			
Valorisation fournisseurs	2		TOTAL	<b>1,8</b>
Echanges stratégie société	3			60%
<b>Performance</b>	<b>1</b>			
Objectifs Direction Achats	1			
Nombre projets innovants/ an	1			

<b>H</b>	Conseil Achats			
<b>Personnes</b>	<b>1,5</b>			
Directeur Achats motivé	2			
Nombre acheteurs pour mener projets	1			
<b>Processus</b>	<b>1,5</b>			
Contractualisation	2		Personnes	1,5
Decision making	1		Processus	1,5
<b>Potentiel culturel</b>	<b>2</b>		Potentiel culturel	2
Culture risk-taker	2		Projection	2,5
Culture droit à erreur	2		Performance	1,5
<b>Projection</b>	<b>2,5</b>			
Valorisation fournisseurs	2		TOTAL	<b>1,8</b>
Echanges stratégie société	3			60%
<b>Performance</b>	<b>1,5</b>			
Objectifs Direction Achats	1			
Nombre projets innovants/ an	2			

I	Commerce de gros			
<b>Personnes</b>	<b>1,5</b>			
Directeur Achats motivé	2			
Nombre acheteurs pour mener projets	1			
<b>Processus</b>	<b>1</b>			
Contractualisation	1		Personnes	1,5
Decision making	1		Processus	1
<b>Potentiel culturel</b>	<b>1</b>		Potentiel culturel	1
Culture risk-taker	1		Projection	2,5
Culture droit à erreur	1		Performance	1,5
<b>Projection</b>	<b>2,5</b>			
Valorisation fournisseurs	2		TOTAL	<b>1,5</b>
Echanges stratégie société	3			50%
<b>Performance</b>	<b>1,5</b>			
Objectifs Direction Achats	1			
Nombre projets innovants/ an	2			

J	Matériaux de construction			
<b>Personnes</b>	<b>2</b>			
Directeur Achats motivé	3			
Nombre acheteurs pour mener projets	1			
<b>Processus</b>	<b>1</b>			
Contractualisation	1		Personnes	2
Decision making	1		Processus	1
<b>Potentiel culturel</b>	<b>2</b>		Potentiel culturel	2
Culture risk-taker	2		Projection	1,5
Culture droit à erreur	2		Performance	2
<b>Projection</b>	<b>1,5</b>			
Valorisation fournisseurs	1		TOTAL	<b>1,7</b>
Echanges stratégie société	2			57%
<b>Performance</b>	<b>2</b>			
Objectifs Direction Achats	2			
Nombre projets innovants/ an	2			

K	Services aux entreprises			
<b>Personnes</b>	<b>1,5</b>			
Directeur Achats motivé	2			
Nombre acheteurs pour mener projets	1			
<b>Processus</b>	<b>1,5</b>			
Contractualisation	2		Personnes	1,5
Decision making	1		Processus	1,5
<b>Potentiel culturel</b>	<b>1,5</b>		Potentiel culturel	1,5
Culture risk-taker	2		Projection	1
Culture droit à erreur	1		Performance	2
<b>Projection</b>	<b>1</b>			
Valorisation fournisseurs	1		TOTAL	<b>1,5</b>
Echanges stratégie société	1			50%
<b>Performance</b>	<b>2</b>			
Objectifs Direction Achats	2			
Nombre projets innovants/ an	2			

L	Télécom			
<b>Personnes</b>	<b>1,5</b>			
Directeur Achats motivé	2			
Nombre acheteurs pour mener projets	1			
<b>Processus</b>	<b>1</b>			
Contractualisation	1		Personnes	1,5
Decision making	1		Processus	1
<b>Potentiel culturel</b>	<b>2</b>		Potentiel culturel	2
Culture risk-taker	2		Projection	1
Culture droit à erreur	2		Performance	1
<b>Projection</b>	<b>1</b>			
Valorisation fournisseurs	1		TOTAL	<b>1,3</b>
Echanges stratégie société	1			43%
<b>Performance</b>	<b>1</b>			
Objectifs Direction Achats	1			
Nombre projets innovants/ an	1			

M	Pharmaceutique			
<b>Personnes</b>	<b>2</b>			
Directeur Achats motivé	3			
Nombre acheteurs pour mener projets	1			
<b>Processus</b>	<b>1</b>			
Contractualisation	1		Personnes	2
Decision making	1		Processus	1
<b>Potentiel culturel</b>	<b>1</b>		Potentiel culturel	1
Culture risk-taker	1		Projection	2
Culture droit à erreur	1		Performance	1,5
<b>Projection</b>	<b>2</b>			
Valorisation fournisseurs	1		TOTAL	<b>1,5</b>
Echanges stratégie société	3			50%
<b>Performance</b>	<b>1,5</b>			
Objectifs Direction Achats	1			
Nombre projets innovants/ an	2			

N	Industrie			
<b>Personnes</b>	<b>1,5</b>			
Directeur Achats motivé	2			
Nombre acheteurs pour mener projets	1			
<b>Processus</b>	<b>1</b>			
Contractualisation	1		Personnes	1,5
Decision making	1		Processus	1
<b>Potentiel culturel</b>	<b>2</b>		Potentiel culturel	2
Culture risk-taker	2		Projection	1,5
Culture droit à erreur	2		Performance	2
<b>Projection</b>	<b>1,5</b>			
Valorisation fournisseurs	1		TOTAL	<b>1,6</b>
Echanges stratégie société	2			53%
<b>Performance</b>	<b>2</b>			
Objectifs Direction Achats	1			
Nombre projets innovants/ an	3			

O	Négoce			
<b>Personnes</b>	<b>1,5</b>			
Directeur Achats motivé	2			
Nombre acheteurs pour mener projets	1			
<b>Processus</b>	<b>1</b>			
Contractualisation	1		Personnes	1,5
Decision making	1		Processus	1
<b>Potentiel culturel</b>	<b>2</b>		Potentiel culturel	2
Culture risk-taker	2		Projection	1,5
Culture droit à erreur	2		Performance	1
<b>Projection</b>	<b>1,5</b>			
Valorisation fournisseurs	1		TOTAL	<b>1,4</b>
Echanges stratégie société	2			47%
<b>Performance</b>	<b>1</b>			
Objectifs Direction Achats	1			
Nombre projets innovants/ an	1			

P	Informatique			
<b>Personnes</b>	<b>1,5</b>			
Directeur Achats motivé	2			
Nombre acheteurs pour mener projets	1			
<b>Processus</b>	<b>1</b>			
Contractualisation	1		Personnes	1,5
Decision making	1		Processus	1
<b>Potentiel culturel</b>	<b>1</b>		Potentiel culturel	1
Culture risk-taker	1		Projection	1
Culture droit à erreur	1		Performance	1
<b>Projection</b>	<b>1</b>			
Valorisation fournisseurs	1		TOTAL	<b>1,1</b>
Echanges stratégie société	1			37%
<b>Performance</b>	<b>1</b>			
Objectifs Direction Achats	1			
Nombre projets innovants/ an	1			

Q	Edition			
<b>Personnes</b>	<b>1,5</b>			
Directeur Achats motivé	2			
Nombre acheteurs pour mener projets	1			
<b>Processus</b>	<b>1</b>			
Contractualisation	1		Personnes	1,5
Decision making	1		Processus	1
<b>Potentiel culturel</b>	<b>2</b>		Potentiel culturel	2
Culture risk-taker	2		Projection	1,5
Culture droit à erreur	2		Performance	1
<b>Projection</b>	<b>1,5</b>			
Valorisation fournisseurs	1		TOTAL	<b>1,4</b>
Echanges stratégie société	2			47%
<b>Performance</b>	<b>1</b>			
Objectifs Direction Achats	1			
Nombre projets innovants/ an	1			

R	Pharmaceutique			
<b>Personnes</b>	<b>1,5</b>			
Directeur Achats motivé	3			
Nombre acheteurs pour mener projets	3			
<b>Processus</b>	<b>1,5</b>			
Contractualisation	1		Personnes	1,5
Decision making	2		Processus	1,5
<b>Potentiel culturel</b>	<b>1,5</b>		Potentiel culturel	1,5
Culture risk-taker	1		Projection	1,5
Culture droit à erreur	2		Performance	2,5
<b>Projection</b>	<b>1,5</b>			
Valorisation fournisseurs	1		TOTAL	<b>1,7</b>
Echanges stratégie société	2			57%
<b>Performance</b>	<b>2,5</b>			
Objectifs Direction Achats	3			
Nombre projets innovants/ an	2			

S	Transport			
<b>Personnes</b>	<b>2</b>			
Directeur Achats motivé	3			
Nombre acheteurs pour mener projets	1			
<b>Processus</b>	<b>1</b>			
Contractualisation	1		Personnes	2
Decision making	1		Processus	1
<b>Potentiel culturel</b>	<b>1,5</b>		Potentiel culturel	1,5
Culture risk-taker	1		Projection	1,5
Culture droit à erreur	2		Performance	2,5
<b>Projection</b>	<b>1,5</b>			
Valorisation fournisseurs	1		TOTAL	<b>1,7</b>
Echanges stratégie société	2			57%
<b>Performance</b>	<b>2,5</b>			
Objectifs Direction Achats	2			
Nombre projets innovants/ an	3			

5/2/2015

Open Innovation et Achats

## Open Innovation et Achats

Thèse pro HEC: "Comment mettre en place une démarche efficace d'Open Innovation dans une organisation Achats ?"

1. **Pensez-vous que l'innovation ouverte (aller chercher de l'innovation chez des fournisseurs, pour créer de la valeur) est un facteur qui est à prendre en compte dans la démarche Achats ?**

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non  
 Si oui, pourquoi ?

2. **Quel type de soutien avez-vous de la part de votre Direction Générale, dans le cadre de votre démarche liée à l'innovation ouverte ?**

*Plusieurs réponses possibles.*

- Ressources humaines  
 Budget additionnel  
 Engagement personnel du DG  
 Aucun  
 Autre : \_\_\_\_\_

3. **La Direction Achats a-t-elle des objectifs bien définis, par rapport à l'innovation ?**

*Si Oui, préciser dans la case "Autre"*

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non  
 Autre : \_\_\_\_\_

4. **Travaillez-vous uniquement avec des fournisseurs dans le panel Achats ?**

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non



5/2/2015

Open Innovation et Achats

**5. Avez-vous une méthodologie:***Plusieurs réponses possibles**Plusieurs réponses possibles.*

- de détection de l'innovation avec vos fournisseurs
- d'approche (faire appel) aux fournisseurs
- de comparaison de projets innovants entre eux
- de prise de décision concernant les projets innovants
- de lancement de projets concernant les projets innovants

**6. Qui prend la décision de valider une innovation provenant d'un fournisseur ?***Une seule réponse possible.*

- La Direction Achats
- La Direction R&D
- La Direction Générale
- Un Comité réunissant plusieurs Directions
- Autre : \_\_\_\_\_

**7. Y a-t-il une Direction centrale de l'Innovation ?***Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

**8. Si oui, cette Direction est-elle rattachée hiérarchiquement:***Une seule réponse possible.*

- A la Direction Générale
- A la Direction Technique
- A la Direction Achats
- Autre : \_\_\_\_\_

**9. Diriez-vous que la culture de votre entreprise:***Une seule réponse possible.*

- est en aversion par rapport au risque
- arbitre entre risque et opportunité
- favorise la prise de risque

**10. Est-ce que les rôles et responsabilités entre les différentes Directions, parties prenantes dans le processus d'innovation, sont clairement établis ?***Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

<https://docs.google.com/forms/d/11dAJYh8yab1cYBRi-1IUQocKjzyJPNYpQBSy-oGQGDQ/printform>

2/7

5/2/2015

Open Innovation et Achats

**11. Y-a-t-il une "Politique Innovation" (ou une Charte Innovation), formalisant le mode de travail, sur le sujet, avec vos fournisseurs ?***Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

**12. Combien de personnes, en pourcentage, au sein des Achats, sont à mêmes de mener des projets innovants ?**

Mettre un % approximatif par rapport au nombre total d'acheteurs  
*Une seule réponse possible.*

- 0%  
 10%  
 30%  
 50%  
 Supérieur à 50%  
 Autre : \_\_\_\_\_

**13. Quel est le profil des acheteurs en charge de l'innovation ?**

Plusieurs réponses possibles  
*Plusieurs réponses possibles.*

- Expérimentés (plus de 5 ans d'expériences Achats)  
 Ouvert d'esprit  
 Entreprenant  
 Autre : \_\_\_\_\_

**14. Avez-vous mis en place un système de motivation des acheteurs en charge des produits innovants ?**

Si oui, préciser Lequel dans la case "Autre"  
*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non  
 Autre : \_\_\_\_\_

**15. Echangez-vous, avec vos fournisseurs innovants, vos plans de développement Marketing ?***Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

5/2/2015

Open Innovation et Achats

16. **Valorisez-vous, d'une façon ou d'une autre, vos fournisseurs particulièrement innovants, de manière:**

Si Oui, préciser dans la case "Autre" de quelle manière

*Une seule réponse possible.*

- épisodique
- modérée
- régulière
- Autre :

17. **Le mode de contractualisation, avec vos fournisseurs, dans le cadre de projets innovants, est:**

Si Oui, préciser lequel dans la case "Autre"

*Une seule réponse possible.*

- identique aux autres fournisseurs
- allégé
- très allégé
- Autre :

18. **Comment noteriez-vous, sur une échelle de 1 à 10 (10 étant le plus haut niveau de qualité possible), la qualité des échanges entre personnes en charge de l'innovation aux Achats, et les autres départements de l'entreprise (R&D, Marketing notamment) ?**

*Une seule réponse possible.*

1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

19. **Avez-vous un outil logiciel, permettant de mener des projets d'Open Innovation avec vos fournisseurs ?**

Si Oui, préciser lequel dans la case "Autre"

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non
- Autre :

20. **Avez-vous défini un fonctionnement en mode projet spécifique, pour les projets d'innovation ?**

*Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

5/2/2015

Open Innovation et Achats

21. **Combien avez-vous de projets innovants, dans l'année à venir, qui concerne une démarche d'innovation ouverte, avec certains de vos fournisseurs ?**

*Une seule réponse possible.*

- Aucun
- Un
- De deux à trois
- Au moins 5
- Une dizaine
- Ne sais pas
- Autre : .....

22. **Quel est le pourcentage de produits lancés, grâce à de l'innovation ouverte, par rapport à l'ensemble des produits sortis ?**

*Une seule réponse possible.*

- 0%
- 10%
- 20%
- 30%
- 40%
- Supérieur à 40%
- Ne sais pas

23. **Comment mesurez-vous la performance de votre démarche d'innovation ouverte ?**

*Plusieurs réponses possibles.*

- KPI spécifiques
- Par la réalisation d'objectifs définis en début d'année
- Ne sais pas
- Autre : .....

24. **Quels sont, selon vous, les freins à la démarche "innovation ouverte", au sein de votre société ?**

*Plusieurs réponses possibles*

*Plusieurs réponses possibles.*

- Culture de l'entreprise
- Organisation en silos
- Autre : .....

25. **Par rapport à l'innovation, pensez-vous que le Directeur des achats de votre société, est:**

*Une seule réponse possible.*

- peu motivé
- motivé
- très motivé

<https://docs.google.com/forms/d/11dA3Yn8yab1cYBRI-tlUQoakQzyjPNYpQBSy-oQGDDQ/printform>

57

5/2/2015

Open Innovation et Achats

**26. Pensez-vous que dans votre entreprise, le droit à l'erreur:***Une seule réponse possible.*

- n'est pas reconnu
- est possible
- est largement reconnu

**27. Le chemin de prise de décision lié à toute innovation, est:***Une seule réponse possible.*

- peu clair
- clair
- clair et respecté

**28. Les échanges vers vos fournisseurs, sur la stratégie de votre société, sont:***Une seule réponse possible.*

- épisodiques
- par a-coups
- sur une base régulière

**29. Souhaitez-vous que vos réponses soient rendues anonymes, dans le traitement de l'enquête ?***Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

**30. Comment voyez-vous l'innovation dans les Achats dans les trois prochaines années ?**

---

---

---

---

---

---

**31. Nom et prénom du répondant**

---

**32. Société**

---

**33. Email**

---

<https://docs.google.com/forms/d/11dA3Yr8yab1cYBRi-3UQocKjzyjPNYpQBSy-oGQGDQ/printform>

6/7

5/2/2015

Open Innovation et Achats

34. **Fonction/ titre**

35. **Secteur d'activité**

Fourni par

 Google Forms

<https://docs.google.com/forms/d/11cA3Yn8yab1cYBRi-4IUQocK{zy}PNYpQBSy-oGQGDQ/printform>

7/7

10/3/2015

Achats et innovations (II)

## Achats et innovations (II)

1. **Sur une échelle de 1 à 10, quel est le degré d'implication, par rapport à l'innovation, du Directeur Achats ?**

*Une seule réponse possible.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. **Sur une échelle de 1 à 10, quel est le degré d'implication, par rapport à l'innovation, du Directeur Général ?**

*Une seule réponse possible.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. **Sur une échelle de 1 à 10, quel est le degré d'implication, par rapport à l'innovation, des équipes achats ?**

*Une seule réponse possible.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. **Combien d'acheteurs, en % du nombre total d'acheteurs, ont été formés à l'innovation ?**

*Mettez le % approximatif, le plus réaliste*

5. **Combien d'acheteurs, en % du nombre total d'acheteurs, sont à mêmes de mener des projets innovants ?**

6. **Profil des acheteurs aptes à travailler sur l'innovation ?**

[https://docs.google.com/forms/d/1ZSvKMvMQc9HEG\\_sJhT-W9GZYcQJONJ0JkHbFigTnHys/printform](https://docs.google.com/forms/d/1ZSvKMvMQc9HEG_sJhT-W9GZYcQJONJ0JkHbFigTnHys/printform)

1/2

10/3/2015

Achats et innovations (II)

**7. Quelle est la culture de l'entreprise, par rapport à la notion de droit à l'erreur ?**

1= pas de droit à l'erreur, 10=droit à l'erreur largement reconnu

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**8. Qualité des échanges avec les fournisseurs ?**

1=pou d'échanges, 10=échanges réguliers

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**9. Nombre de projets innovants/ an, menés par les Achats ?****10. Les Achats ont-ils des objectifs définis en début d'année, par rapport à l'innovation ?**

Une seule réponse possible.

 Oui Non**11. Les objectifs Achats sur les projets innovants, font-ils l'objet d'un suivi avec KPI spécifiques ?**

Une seule réponse possible.

 Oui Non**12. Quelle est la culture de l'entreprise, par rapport à la notion de prise de risque ?**

1=aversion au risque, 10=forte capacité à prendre des risques

Une seule réponse possible.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Fourni par





## II. Les évolutions sociétales qui incitent à l'innovation et à la collaboration

Michel MAFFESOLI<sup>34</sup> propose d'expliquer les évolutions des dernières décennies en Occident, qu'il appelle la « postmodernité », en un tableau comparatif, et synthétique, suivant :

	<b>Modernité</b>	<b>Post- Modernité</b>
	<i><b>Siècle des lumières, Révolution Industrielle</b></i>	<i><b>Depuis la fin des 30 glorieuses (choc pétrolier)</b></i>
<b>Environnement économique</b>	Croissance	Croissance 0
<b>Environnement sociologique</b>	Grands récits dominants : capitalisme, marxisme	Saturation des grands récits et des certitudes, bricolage idéologique
<b>Valeurs dominantes</b>	Croyance en avenir : progrès, travail, raison	Centrage sur le présent : doutes, plaisir, émotions
<b>Aspirations individuelles</b>	Ascension et réussite sociale (sécurité)	Hédonisme
<b>Mythes et figures emblématiques</b>	Prométhée (connaissance)	Dionysos (ivresse)
<b>Métaphores</b>	Réalité	Principe de plaisir

La « postmodernité » se caractérise donc par la fin de la croyance en des grands récits explicatifs, et la fin des certitudes absolues.

La fin des grands récits pousse donc, et met avant l'individu, ainsi que la volonté de coopération entre les personnes, pour recréer du lien.

Sur le plan de l'entreprise, le modèle de la compétition absolue entre les personnes devient donc obsolète, et apporte de nouveaux comportements.

<sup>34</sup> « *Homo eroticus* », Michel Maffesoli.

L'arrivée de nouvelles technologies favorisant l'échange, la collaboration, et bouleversant les business models traditionnels va aussi dans ce sens ;

Par exemple, qu'y a-t-il de commun entre l'internet des objets, les MOOC (Massive Open Online Course), le crowdfunding (finance participative), et l'auto-partage ?

Ces quatre exemples témoignent de l'émergence d'un nouveau paradigme, celui que Jérémy Rifkin dénomme les « communaux collaboratifs »<sup>35</sup>.

Cette nouvelle économie, qui se développe, se tient sur des fondements tout à fait différents : La valeur d'usage se met à supplanter la propriété, la durabilité prime sur le consumérisme, et surtout, la coopération devient largement plus plébiscitée, que la concurrence<sup>36</sup>.

En effet, favorisées par les réseaux sociaux, l'internet des objets, les imprimantes 3D, nous sommes en train d'assister à la création d'un monde où le consommateur devient un « prosommateur », (néologisme traduisant le mot « prosumer » en anglais), qui caractérisent des consommateurs devenus leurs propres producteurs (néologisme traduisant le mot « prosumer » en anglais).

Le paradigme en cours de construction est bien un paradigme collaboratif. Dans un tel cadre, la notion « d'innovation ouverte » est donc bien en phase, avec ces tendances lourdes.

Jérémy Rifkin va même jusqu'à prophétiser, à l'horizon 2050, une quasi-disparition du modèle capitaliste, qui n'arrivera plus qu'à survivre dans certains interstices, laissés par cette nouvelle économie collaborative.

---

<sup>35</sup> « *La nouvelle société du coût marginal zéro* », Jérémy Rifkin, 2014.

<sup>36</sup> Robert Axelrod, en utilisant la théorie des jeux, a démontré que le comportement collaboratif l'emporte sur l'agressivité, et s'avère plus efficace et pertinent « *Comment réussir dans un monde d'égoïstes* ».

L'explication en est la suivante : S'il devient possible de produire des biens et des services à un coût marginal proche de zéro, alors le profit n'existe plus. En effet, toute entreprise doit vendre au niveau de prix correspondant au coût marginal, les coûts fixes étant absorbés par les margées générées sur le produits vendus marginalement<sup>37</sup>.

Certaines entreprises ont bien compris ces changements de fond : Le 12 juin, sur son blog, Elon Musk CEO de TESLA MOTORS, a écrit que « TESLA n'engagera pas de poursuite pour la protection de ses brevets contre quiconque utilise note technologie de bonne foi ».

Auparavant les brevets servaient à empêcher le progrès, à consolider des positions acquises. Le calcul de TESLA est, qu'en donnant ainsi l'accès à ses 800 brevets, elle augmentera la taille du gâteau, quitte à ne pas être seule à en bénéficier.

Son espoir aussi est d'attirer les meilleurs ingénieurs, que ce type d'approche ne peut que séduire. Et puis, TESLA a plusieurs longueurs d'avance, et Elon Musk précise : « Nous voulons innover assez vite pour rendre caduc nos brevets antérieurs dans les domaines qui comptent vraiment. C'est la rapidité de l'innovation qui compte ».

Il souhaite donc inscrire sa société dans une démarche d'innovation dynamique, qui consiste, pour rester en tête, à donner accès à ses rivaux, à ses propres brevets. Depuis juin 2014, Elon Musk rend les brevets de Tesla accessibles à tous. Car, pour lui : « Si une entreprise dépend de ses brevets, c'est qu'elle n'innove pas ou alors qu'elle n'innove pas assez rapidement »<sup>38</sup>.

Elon MUSK aurait-il compris un élément essentiel, qui aurait même échappé à Steve JOBS, à qui on le compare souvent ? Ce qui est certain, c'est qu'Elon Musk a compris l'importance de se lancer dans l'ouverture maximum, et qu'il serait dangereux de considérer la R&D comme une forteresse assiégée.

---

<sup>37</sup> Le coût marginal de production est le coût supplémentaire induit pour l'entreprise, lorsqu'elle décide d'augmenter sa production d'une unité. L'analyse micro-économique classique est marginaliste : Elle considère que les chefs d'entreprise rationnels ne doivent produire que tant que le prix de vente est supérieur au coût marginal. Si le coût marginal décroît et devient égal au prix du produit considéré, l'entreprise n'a pas intérêt à produire.

<sup>38</sup> Article « *TESLA et l'innovation dynamique* », de Francis PISANI , L'Opinion.

## II. Méthodologies de positionnement : la matrice MIM

Quelle méthodologie utiliser pour orienter et piloter, avec succès, ses projets d'innovation ? Nous avons retenu la démarche méthodologique proposée par Bernard Monnier (« La route des innovation »), et sa matrice MIM (Matrice d'Innovation Monnier).

Comment se présente la matrice MIM ? Celle-ci est représentée par deux axes, qui ont vocation à définir, d'une part, l'offre et d'autre part la demande. L'abscisse de la matrice mesure l'attrait du marché : Du besoin nouveau à la reconnaissance de la valeur de l'offre. L'ordonnée mesure l'atout du produit, en allant de l'idée nouvelle jusqu'à la valeur ajoutée de celle-ci sur le marché.

La progression commence au niveau 1, et se termine au niveau 7.

Les sept niveaux de la MIM se définissent de la manière suivante :

-Niveau 1 : L'idée

Il s'agit de l'étape initiale de la recherche, la phase amont du processus, où le marché n'est pas encore identifié, et d'une offre technique non encore bien définie.

- Niveau 2 : L'invention

Nous avons là une invention, une offre technique qui semble prometteuse. Le marché associé n'est toujours pas défini.

- Niveau 3 : Les usages

Cette étape caractérise des opportunités de marché bien détournées, mais sans offre technique associée.

-Niveau 4 : L'innovation naissante

A ce stade, une offre sait répondre à une demande, l'entreprise a su se positionner comme un acteur sur un marché, avec un produit associé. Il s'agit véritablement du premier stade de l'innovation.

-Niveau 5 : L'innovation solide

L'offre est bien maîtrisée, mature et bien protégée (brevets, marques,...), et procure un avantage compétitif indéniable.

- Niveau 6 : L'innovation rentable

L'entreprise a bien valorisé son innovation, et gagne de l'argent en la diffusant.

-Niveau 7 : L'innovation durable

Il a une parfaite adéquation entre offre et demande, l'entreprise est reconnue comme un acteur majeur sur son marché, c'est l'étape « star », la cible à atteindre pour toute innovation.

Ce que Bernard Monnier définit comme la « route des innovation » est la direction transversale de la matrice : Passer du niveau 1 au niveau 7, en passant par le niveau 4.

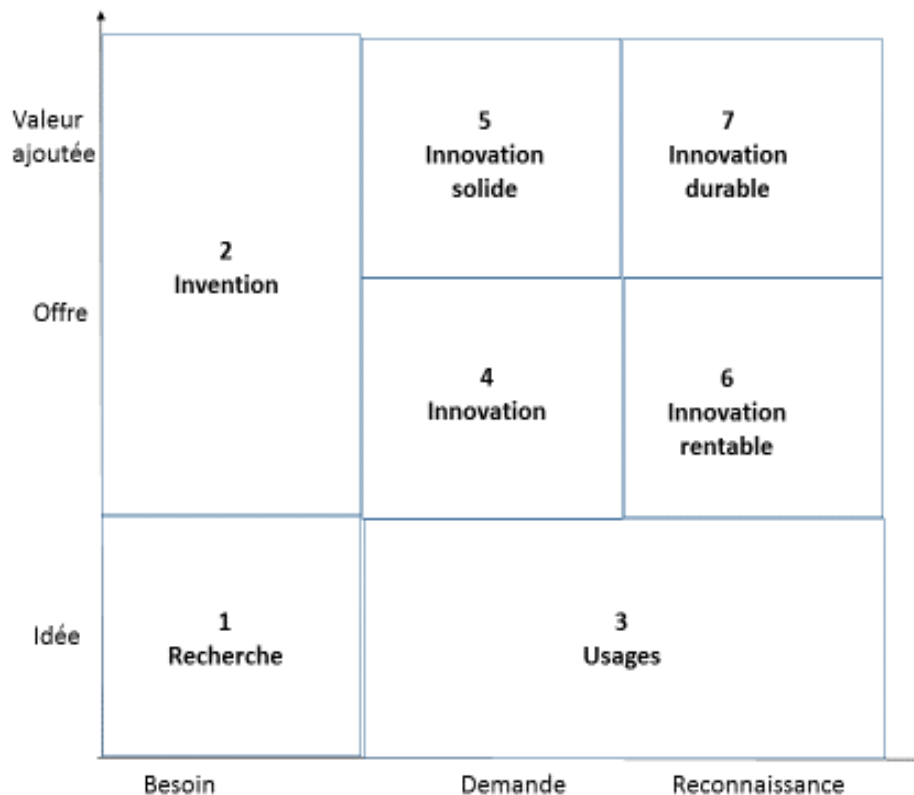


Figure 23- La matrice MIM de Bernard MONNIER

## IV. Etude sur les priorités achats des entreprises en 2015- baromètre ACA/Agile Buyer

Voici les nouvelles priorités d'achat des entreprises pour 2015



Par Laure-Emmanuelle HUSSON

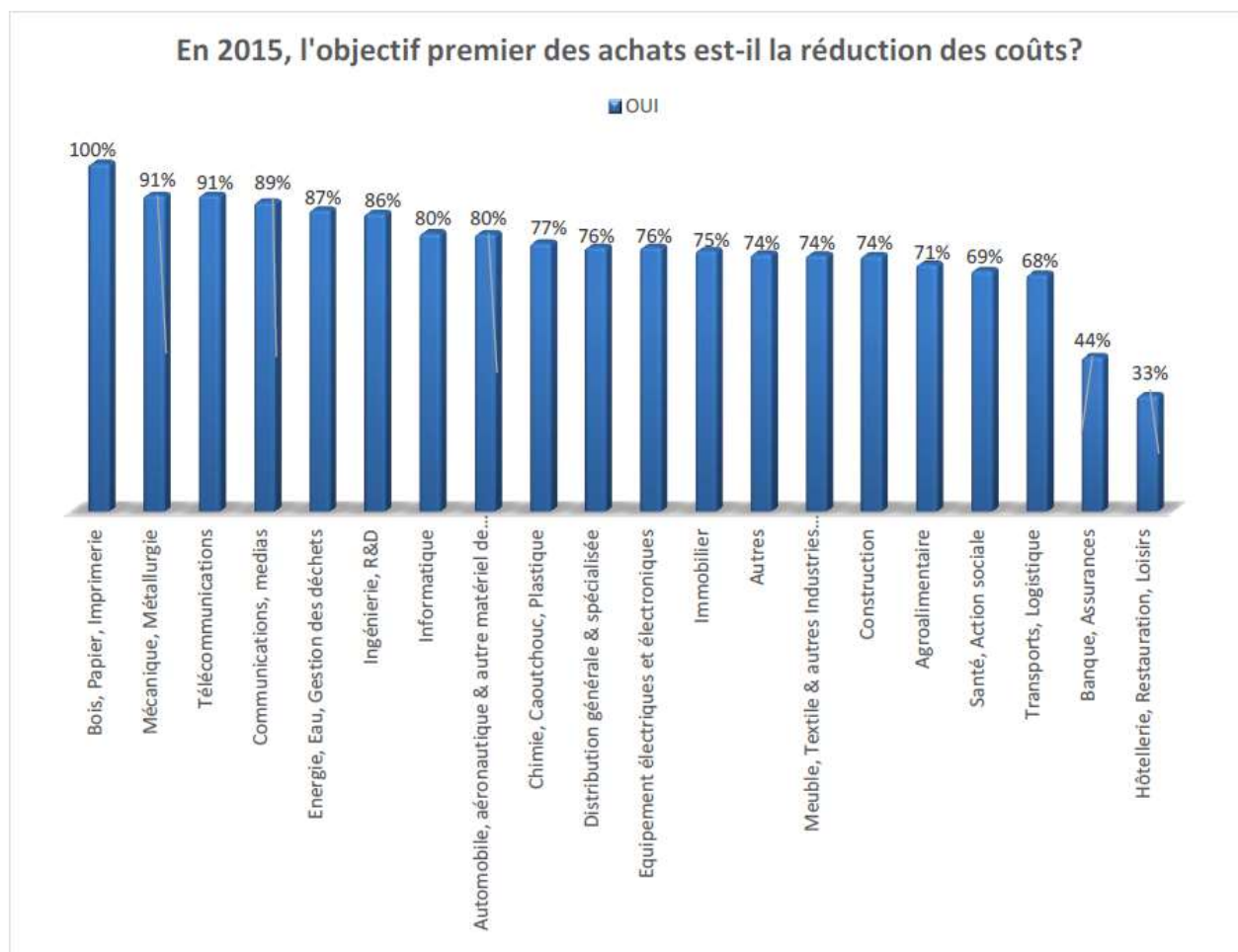
Publié le [05-01-2015](#) à 09h29 Mis à jour à 12h21

Plus que jamais, l'année qui commence sera celle de la réduction des coûts pour les acheteurs dans les entreprises. Oubliées les bonnes résolutions du "made in France" et de la RSE.

Plus que jamais, la fonction "achats" dans les entreprises est devenue centrale. Ecartelés entre la nécessité de réduire les coûts, de veiller à la qualité et à la sécurité des approvisionnements, ou encore d'innover, les services achats doivent faire preuve d'agilité pour réussir leurs missions. Dans un contexte de rationalisation à l'extrême des organisations, le 5e baromètre du cabinet de conseil en achats AgileBuyer avec le groupement achats et Supply Chain de HEC publié lundi 5 janvier montre que la poursuite des objectifs de réduction des coûts et du nombre de fournisseurs sont primordiaux en 2015. Comment vont-être appliquées ces directives? Qu'en sera-t-il de la relation donneurs d'ordres-sous-traitants cette année? Voici quelques pistes de réflexion:

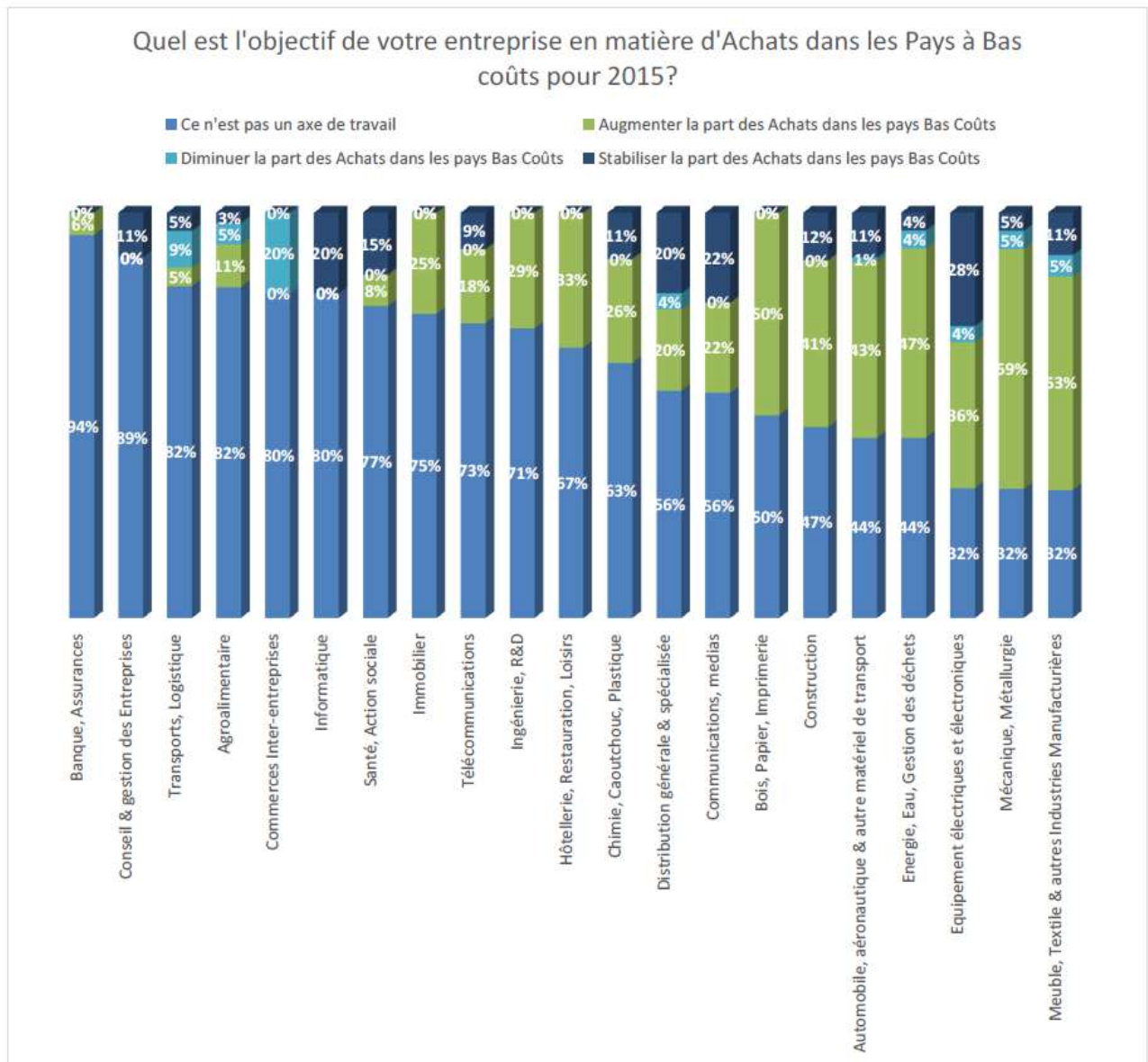
### "Acheter moins, mieux, moins cher"

Comme en 2014, 77% des acheteurs envisagent de réduire les coûts d'achats en 2015 et la moitié vont réduire le nombre de fournisseurs. Cette priorité accordée à la baisse des dépenses se révèle être l'indicateur par excellence du niveau de défiance dans l'avenir d'un secteur donné. Ce sentiment est plus prégnant dans les industries sinistrées comme la métallurgie, le textile, l'imprimerie, les médias ou encore les télécommunications, secoués par l'offre *low cost* de Free, que dans les banques, assurances et les loisirs.



Mais pas question de transiger sur la qualité et la sécurité des approvisionnements. Echaudés par les problèmes logistiques, de traçabilité des produits et la hausse des salaires, et parallèlement poussés par leurs clients, les acheteurs se détournent depuis 2013 des pays "ateliers du monde" comme la Chine, le Bangladesh ou l'Inde. Une tendance qui se confirme pour l'année à venir. 58% des professionnels déclarent que les achats dans les pays à bas coûts ne représentent pas un axe de travail.

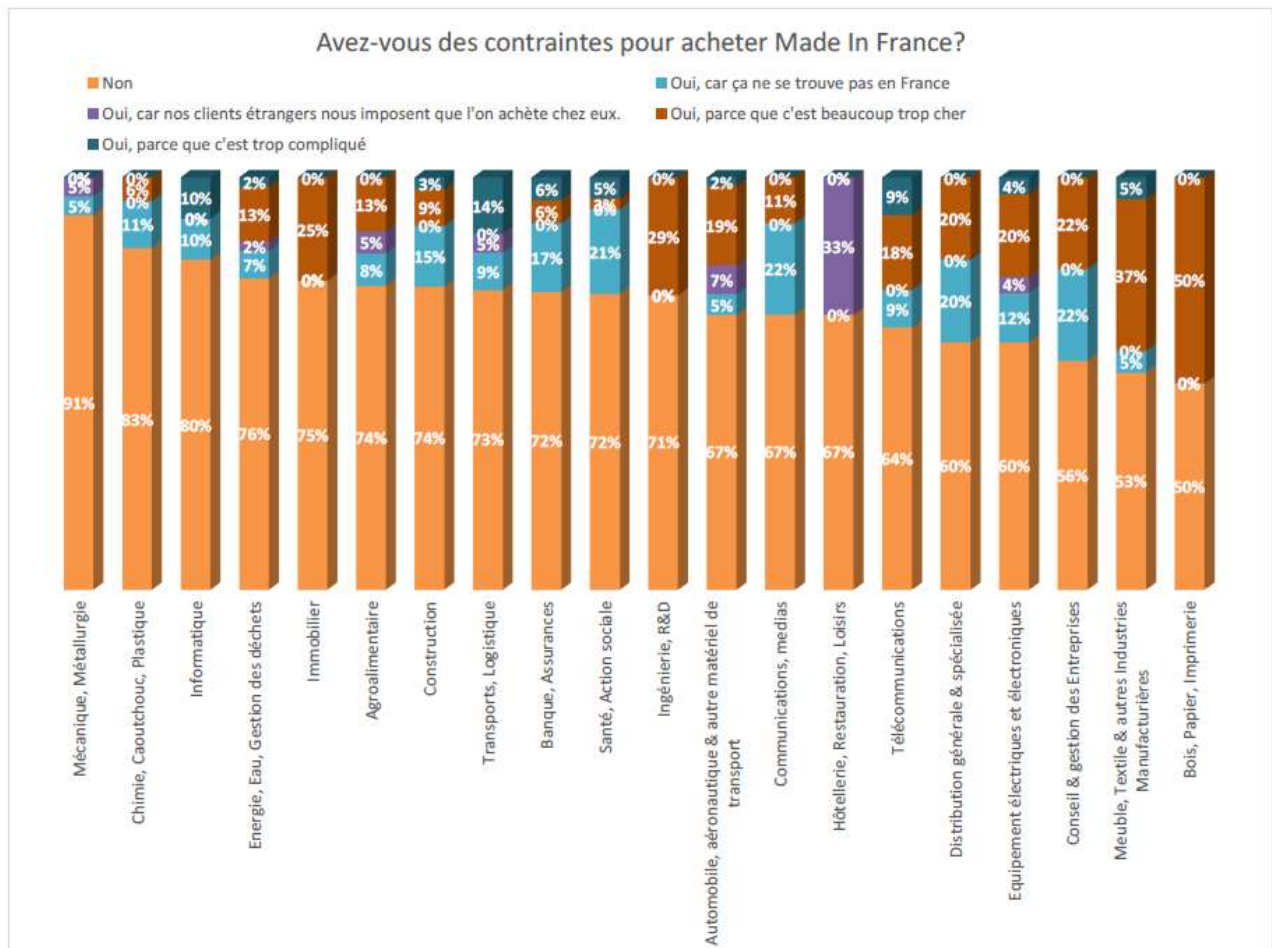
Pour autant, difficile de relocaliser rapidement en Europe ou au Maghreb. Seulement 2% des acheteurs ont été missionnés par leurs patrons afin de réduire la part des achats dans les pays usines en 2015. A court terme, il s'agira donc davantage d'une stabilisation qu'une véritable réduction des achats *low cost*. Surtout que pour certaines industries menacées (métallurgie et textile notamment), produire dans des pays à bas coûts est une nécessité pour rester compétitif.



### Le "Made in France" boudé

Dans ce contexte, le tryptique clé "acheter moins, acheter mieux, acheter moins cher" est de plus en plus difficile à respecter. Obtenir le meilleur rapport qualité/prix se fera, en 2015, au détriment du "Made in France" mais aussi des objectifs de RSE. Moins d'un acheteur sur six sera ainsi animé par la fibre patriotique l'année prochaine, contre un sur cinq il y a encore deux ans. Doit-on y voir un effet Montebourg, parti étudier à l'Insead? En réalité, le mal semble plus profond. Lorsqu'on les interroge sur le sujet, les acheteurs indiquent qu'il n'y a pas de contraintes particulières à se fournir en France. Mieux, ils estiment qu'il y a de nombreux avantages en termes de qualité, de normes et de flexibilité. Mais parfois, les produits désirés ne sont tout simplement pas disponibles en France...





La RSE, responsabilité sociale des entreprises, est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leur interaction avec leurs parties prenantes. A la mode depuis quelques temps, notamment dans les grands groupes, le soufflé semble retomber cette année. En 2015, 45% des sondés disent avoir des objectifs liés au développement durable. C'est 9 points de moins qu'en 2014. "Il y a toujours une certaine difficulté à démontrer que les achats *'green'* peuvent également être générateur d'économies. Or, en période de crise, on l'a vu: la priorité numéro 1 des acheteurs reste de réaliser des réductions de coûts"; note l'étude. Il peut tout le moins représenter un argument commercial supplémentaire dans certains secteurs B to C.

Par ailleurs, malgré de nouvelles règles contraignantes, plus d'un acheteur sur deux ne respectera pas les délais de paiement envers ses fournisseurs cette année. Une situation lourde de conséquences pour les PME qui meurent parfois à cause de ces retards. *Last but not least*, le niveau de corruption continue d'être élevé en France.

Un quart des directeurs d'achat ont indiqué, sous couvert d'anonymat, avoir été tenté par les pots-de-vin. Les petites entreprises sont particulièrement touchées. En effet, si la quasi-totalité des grands groupes ont signé une charte anti-corruption, c'est loin d'être le cas pour les PME et TPE.

## V. Why organizations without hierarchy really work ?

Imagine a huge, complex organization where no one is in charge. Can't see it? Well, look in the mirror. One example is that thing sitting on top of your shoulders called your head.

The human brain has 85 billion nerve cells, with many thousands of interconnected processes happening simultaneously. Or think about our massively Networked Economy. Highly complex systems like these have structures and coordinating mechanisms, but are also highly adaptive and self-managing. Nobody is in charge.

Of course, most organizations today are exactly the opposite. They run on century-old hierarchical management models designed for the transition from an agrarian to an industrial economy, where centralization, conformity and obedience were critically important. It should be no surprise that these models are poorly suited in a world where complexity is epidemic, and innovation accelerates exponentially.

But things are changing rapidly. For example, more and more organizations are making the move to Holacracy; a new distributed governance process with no management hierarchy. Instead power is held by defined roles such as facilitation, not by people. Pioneers like Zappos are learning that, while not a panacea, Holacracy can be an effective alternative to rigid, hierarchical management structures. This is just one example coming from bold management innovators at the leading edge of the Future of Work.

### **Archetypes of self-managing structures are emerging**

While researching his new book *Reinventing Organizations*, author Frederic Laloux discovered that management innovators in different industries and locations, with workforces ranging in size from hundred to tens of thousands, and who did not even know of each other's existence, were nevertheless following strikingly similar paths.

For example, here are three distinct organizational structures that emerged consistently:

**Parallel teams** – when work can be organized into autonomous streams with little need to coordinate with each other.

**Web of individual contracting** – where roles and commitments are set through one-to-one conversations between colleagues who work together.

**Nested teams** – for work requiring specialist teams that work together toward larger whole.

Which structures emerge depends upon the type of activity, as well as the length and depth of an organization's value chain.

### **From bureaucracy to values and shared purpose**

Self-managed organizations still need clear paths for getting things done. The big idea is that this work will become self-managed according to values and shared purpose instead of preset rules and hierarchy. Here are some examples:

#### **Institutionalize advice in decision making**

We're accustomed to two methods of deciding things; tops-down authoritarian and egalitarian consensus-style. But that's because we don't trust individual employees to make decisions on their own. But what if we could guarantee that that individual had the full benefit of the organization's knowledge and experience before making the decision? The "advice process" is a recent development that requires only that the decision maker (who is usually the person who identified the issue in the first place) first consult experts on the issue at hand and then all those who will be significantly affected by the outcome. After that, the decision is theirs to make and cannot be over-ruled. You may think this could never work in large companies, but the advice process is in practice at AES, a global company with 40,000 employees.

#### **Get rid of budgets**

Instead of asking "*Do I have enough budget?*", the Norwegian energy company Statoil asks:

- "*Is this really necessary?*"
- "*What's good enough?*"
- "*How is this creating value?*"
- "*Is this within my execution framework?*"

There are no annual budgets at Statoil. Instead the "bank" is open year-round and managed through a process of dynamic forecasting. Spending decisions are made as late as possible, and at the lowest sensible level in the organization. Cost management KPI's are either absolute, relative to competitors, or directional depending on what works best in each

situation. The results? Less gamesmanship and hidden political agendas, timely discussions about important issues, and a pervasive value-oriented, cost conscious mindset.

**Set your own salary** – Morning Star is a self-managed company with no centrally defined roles, titles, or career paths. Therefore their compensation system is designed to reflect the actual value employees deliver to the company. Every year employees, in an open and transparent process, review themselves and their colleagues. Then they write a one-page letter explaining how much they deserve next year, and why. A compensation committee reads them all and makes recommendations back to each individual, which everyone is then free to disregard. But like the review process, every employee's decision about their own compensation is completely transparent within the company. This is powerful motivation to act responsibly, and it seems to be working. Today, Morning Star is a \$700 million business with double-digit growth over twenty years, while their industry's annual growth rate is about 1%.

If all this sounds blasphemous, even perilous, it's because it is. Exercising leadership muscles of influence, persuasion, trust, respect and community-building is far more difficult than command and control. And for many organizations, this will require a major shift in culture and mindset.

### **Get going today**

Fortunately there is no shortage of ideas on how to get started. Management innovators are all around us. Gatherings like the MIX Mashup and competitions such as the Unlimited Human Potential MPrize, unearth new management practices and technologies every day.

What's clear is that change needs to happen – and quickly. Employees are deeply unsatisfied with the status quo, which makes for unhappy – and unproductive – workplaces. Radically simplifying our current management structures can bring the Future of Work one step closer.

## VI. GORE& ASSOCIATES best practices for Innovation

I was fortunate early in my career to spend seven years working for a very progressive company named W.L. Gore & Associates. Gore is most famous for creating GORE-TEX fabric but is perhaps less known for its unique [lattice structure](#). Since its founding in 1958, Gore has used the lattice as a tool to enhance innovation.

The stated focus of this privately held firm is to create a continuous stream of innovative products based on fluoropolymer materials. As a former associate, I can attest that the lattice clearly helps this process. When an associate (Gore's term for an employee) comes up with an idea for a new product, they are encouraged to shop it around to see if it gains traction with other associates. The lattice is excellent at letting the enterprise decide which ideas ultimately get pursued.

Since setting up my consulting practice, I've found that this is not the case in most organizations. In fact, most organizations aren't set up to aggregate and leverage collective intelligence. This is a shame, because the times we live in clearly call for innovative solutions to problems we face.

This has led me to believe that if we want to innovate, we need to be comfortable allowing the organization to use its collective intelligence in making decisions. How do we do this? One method I've come across that tends to work very well is called [Open Space Technology](#), or OST for short. It's a convening process that invites individuals and collective leadership to an event to deeply connect and achieve high performance at work and in their lives.

What really excites me is that with OST you get to experience what it's like to work at Gore. **You have freedom to learn and contribute any way you like.** The only limit you have is the one you place on yourself. You do need others to support you, but that is how it works in the real world anyway.

Inside Gore, fellow associates are a community of investors. They are free to invest their time in things that are of interest to them that also have business value. If your project is in need of money to buy materials or equipment, **you can purchase whatever you like as long as you are not risking the financial health or reputation of the enterprise.** If you do desire to take large risks, you will need to involve other people, as Gore believes that all associates are in the same boat. You don't want to be the one that sinks the ship.

At some point in the process of promoting your idea, **you may look to get leadership buy-in.** Leaders, who always have a broad network of connections, can help you sell your idea. You might be saying to yourself, "This sounds like a hierarchy." It is, sort of. At Gore, instead of **bosses, leaders are people you want to follow.** In a normal organization the boss is appointed from above. And you pretty much have to do what the boss wants. At Gore leaders are chosen with help of associates, and there is no requirement that you follow a so-called leader. The leader needs to earn and keep your followership. At an Open Space event you also have the opportunity to earn followership and receive input and get candid feedback on the relative value of ideas. In fact, followers can quickly become the team that contributes and executes a project.

Open Space Technology uses something called the "**law of two feet.**" If you are not learning or contributing something in a discussion, you are free (in fact, you are strongly urged) to use your two feet and go somewhere else where you can be more useful. This simple practice is also a law at all **meetings** in Gore. You're responsible for where you invest your time. The organization **expects you to make a contribution, but not on something that doesn't make sense or energize you.**

To open the space for innovation in your organization, you'll need to adopt **three practices.**

1-The first is to **open dialogue around new ideas.** People need to feel free to bring their own ideas to the table. Let people call their own meetings and invite people to use the law of two feet.

2-The second and somewhat harder practice is that of **open commitment.** Let people decide what projects they want to contribute to. Make clear that once a commitment is made, the expectation is that it will be fulfilled, but also that individuals are accountable for being energized by their commitments.

3-The third and most difficult practice for a traditional organization is **open contribution ranking.** Let teams evaluate the relative contribution of their leaders and their peers. Make it a goal that the ones who are contributing the most to the enterprise are the ones being compensated the most.

In an environment where **command and control** is the dominant paradigm, adopting the practices described above is not for the faint of heart. But is necessary if your organization wants to obtain the benefits of innovation and collective intelligence. I recommend you start with **small experiments.** These small steps over time, coupled with owning the desire for effective new ways of doing work, will enable your organization to **evolve** and, just possibly, **transform.**

*Kevin O'Brien is an organizational advisor, open-space facilitator, and certified scrum master. A chemical engineer by training, he worked for seven years at W.L. Gore & Associates. Kevin is also a champion for [Great Work Cultures](#), a movement dedicated to unleashing the power within every human organization. He currently resides in the city of Philadelphia. He can be reached at [kevin@ktobrien.com](mailto:kevin@ktobrien.com).*

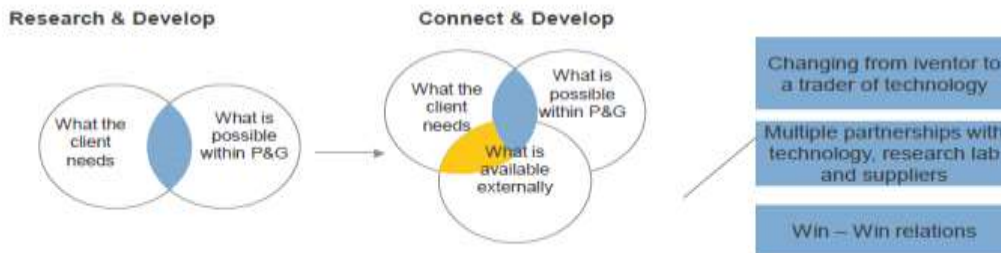
VII. Etude de cas sur Procter & Gamble

The benchmark – Supplier integration and collaboration

What makes P&G a best in class company is its particularity of "connect and develop" program where suppliers play a key role



Innovation wherever it is, the core strategy of P&G



Materialised with an internet platform on open innovation



- Single point of contact in order to share informations on products and ongoing research. Site internet dédié à « Connect & Develop » : partage d'informations sur les produits et les recherches en cours
  - P&G technology proposition
  - Presentation of future P&G needs
  - Space for new ideas

Figure 24- Etude de cas P&G/ Cours de Mme SIMONASKA

P&G key figures on "Connect and Develop"

P&G goes for co-creation which is much more than co-development



The highlights	The outcomes
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A network of 1.5 million people in R&amp;D including 15 strategic suppliers, research labs, universities, independent researchers etc</li> <li>▪ IT platform to share technology brief with the suppliers</li> <li>▪ NineSigma website to connect several companies with solvers</li> <li>▪ Yet2.com an online market place for intellectual property exchange where P&amp;G is licensing different technologies.</li> <li>▪ 75 technology entrepreneurs based in 6 development hubs in China, India, Western Europe, Latin America and USA.</li> <li>▪ Business directors directly linked to Connect and Develop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 30% increase in innovation from suppliers</li> <li>▪ 35% of innovation coming from external networks</li> <li>▪ 45% of initiatives in the product development portfolio have key elements that were discovered externally</li> <li>▪ R&amp;D investment as % of sale is down from 4.8% to 3.4 today.</li> <li>▪ R&amp;D productivity has increased by 60%</li> </ul>

Les fournisseurs ont une visibilité plus importante sur les attentes et les projets de la concurrence

"P&G considers the suppliers as a solution provider and not as a subcontractor."

Figure 25- Etude de cas P&G/ Cours de Mme SIMONASKA