

SIHEM BEN MAHMOUD-JOUINI

GREGHEC ; HEC Paris

ROMARIC SERVAJEAN-HILST

i3-CRG, École polytechnique, IP Paris ;
Kedge Business School

AGATHE GILAIN

i3-CGS, École des mines de Paris

ANNE DUMAS

HEC Paris ; École polytechnique

L'achat-innovation, un acteur d'interface d'*Open Innovation*

Si les bénéfices de l'Open Innovation ont été largement mis en avant, les recherches soulignent les difficultés de sa mise en œuvre et, notamment, la nécessité de créer de nouveaux rôles d'interface et d'intermédiation entre certaines fonctions internes et les fournisseurs externes d'innovations. Sur la base d'entretiens menés dans deux entreprises industrielles, les auteurs mettent en avant l'émergence d'une nouvelle pratique portée par des acteurs d'interface entre l'innovation et les achats : les acheteurs-innovation. Ils caractérisent ce nouveau rôle, en interface avec les fonctions achats et R&D, central dans la mise en œuvre de l'Open Innovation.

La complexification des technologies et l'augmentation des coûts de recherche associés, la nécessité de réduire les délais d'innovation ainsi que l'apparition d'une nouvelle forme de concurrence venant de petites entreprises qui abordent les questions selon une perspective nouvelle, a conduit un grand nombre d'entreprises à s'intéresser aux ressources externes permettant de renforcer leur capacité d'innovation (Gassmann et Enkel, 2004 ; Chesbrough *et al.*, 2014). De récents travaux (West et Bogers, 2014 ; Weiblen et Chesbrough, 2015 ; Monteiro *et al.*, 2017 ; West *et al.*, 2014) soulignent le besoin d'étudier de manière plus approfondie la mise en œuvre de ces initiatives laquelle implique notamment une mutation des fonctions internes de l'entreprise situées à l'interface de l'externe et de l'interne (Mortara et Minshall, 2011). Bogers *et al.* (2017) montrent en particulier la nécessité de s'intéresser aux pratiques et aux micro-fondations de l'innovation collaborative. Plus précisément, dans leur modèle intégratif de l'*Open Innovation*, Loilier et Tellier (2011) appellent à davantage de recherches portant sur le management interne des entreprises engagées dans des initiatives d'*Open Innovation*.

Notre ambition dans cet article est de répondre à cet appel en nous focalisant sur l'émergence d'un acteur d'interface, l'acheteur innovation, et son implication dans la mise en œuvre de l'*Open Innovation*. En effet, la fonction achat est souvent décriée et pointée comme un obstacle à l'innovation. Pourtant, c'est aussi un acteur qui joue un rôle crucial dans la mise en relation entre interne et externe. Nous analysons ici les pratiques émergentes, ainsi

que les rôles et l'organisation de ces nouveaux acteurs : les achats-innovation. Nous analysons ces pratiques dans deux entreprises industrielles plongées dans une compétition par l'innovation, qui ont expérimenté ces nouveaux rôles. Nous commençons par présenter le cadre théorique des intermédiaires d'*Open Innovation* et le rôle des achats dans l'innovation. Ensuite, nous précisons la méthode de recueil et d'analyse des données qui a permis l'étude et la caractérisation de ces pratiques d'interface et d'intermédiation nouvelles. Nous présentons et discutons ces nouvelles pratiques. Enfin, nous proposons une réflexion, qui reste à approfondir, sur le rôle des communautés de pratiques dans la structuration, la construction, la légitimation et la visibilité donnée à ce nouveau rôle dans l'entreprise.

I – LES INTERMÉDIAIRES D'OPEN INNOVATION ET LA GESTION DES INTERFACES

Les premiers travaux sur l'*Open Innovation* (Chesbrough, 2003 ; Huston et Sakkab, 2006) se sont surtout focalisés sur la pertinence de l'ouverture et son impact sur la R&D. Les travaux plus récents portent sur la mise en œuvre de ces initiatives et soulignent la nécessité de développer de nouveaux rôles et de mettre en place des équipes spécifiques dédiées (Alexy et George, 2013 ; Chesbrough *et al.*, 2014 ; Dahlander *et al.*, 2016 ; Foss *et al.*, 2013 ; Weiblen et Chesbrough, 2015 ; West *et al.*, 2014 ; West et Bogers, 2014). En effet, la recherche a montré à quel point la gestion de l'interface entre les connaissances et, par la même, les acteurs internes et externes est critique et nécessite un management spécifique.

Hargadon et Sutton (1997) avaient caractérisé ce rôle interorganisationnel d'intermédiaire de connaissances qui analyse, reconnaît, sélectionne, traduit, connecte et communique la connaissance sous une forme utile pour l'entreprise qui la reçoit. D'autres travaux (Howells, 2006) ont affiné cette notion d'intermédiaire, entre le *knowledge gatekeeper* qui sélectionne et identifie des connaissances valorisables, le *broker* qui facilite le lien et le *boundary spanner* qui permet la transmission et l'assimilation de la connaissance. Paul et Whittam (2010) ont rajouté le rôle de coordination assuré par l'intermédiaire d'innovation, et Imbert et Chauvet (2012) ont souligné le rôle d'insémination de la connaissance. Plus récemment, Roikakkers *et al.* (2014) ont proposé le concept d'intermédiaires interorganisationnels de l'*Open Innovation* ou *Innomediaries* qui peuvent être des humains, des plateformes, des organisations (sociétés de conseil (Hargadon et Sutton, 1997 ; Imbert et Chauvet, 2012), pôles de compétitivité (Gardet, 2009), etc.), des artefacts physiques ou des lieux tels les *living labs* (Malinovskyye *et al.*, 2016). Les *innomediaries* humains étudiés sont souvent rattachés à la R&D, au marketing ou à la direction générale, beaucoup plus rarement aux achats. Ils sont *scouts* (Monteiro *et al.*, 2017), ingénieurs R&D (Ter Wal *et al.*, 2017) ou responsables d'une cellule d'*Open Innovation* (Vanhaverbeke *et al.*, 2017).

En effet, la recherche s'est surtout focalisée sur comment l'*Open Innovation* interroge la R&D. Bianchi *et al.* (2016) ont ainsi montré que certaines entreprises affectent un acteur de la R&D à l'*Open Innovation*. Cet acteur est en charge de la compréhension et l'anticipation des besoins de l'entreprise, la

mise en place de routines pour l'acquisition de connaissances externes, la combinaison et l'intégration des connaissances acquises avec les connaissances internes, l'établissement de règles de gouvernance des accords d'acquisition de connaissances et le pilotage de la relation pendant le transfert de connaissances de l'externe vers l'interne. Cet acteur s'intéresse aussi à la complémentarité entre les connaissances internes et externes et aux nouvelles combinaisons potentiellement intéressantes. De plus, il prend en charge le pilotage des échéances, des ressources engagées et des objectifs poursuivis par la collaboration.

En effet, cet acteur dédié identifié par Bianchi *et al.* (2016) permet de répondre à la lacune organisationnelle identifiée dans le modèle d'exploration - transformation - exploitation des connaissances externes de Lane *et al.* (2006), et soulignée par Loilier et Tellier (2011) lorsqu'ils appellent à l'étude détaillée de la capacité d'absorption des entreprises engagées dans l'*Open Innovation* et la nécessité d'opérationnaliser le concept. En effet, dans leur étude sur les alliances, Kale *et al.* (2002) avaient déjà montré le bénéfice de dédier un acteur à la gestion de la relation dans le but de capitaliser d'un projet à l'autre et de développer une courbe d'apprentissage de la gestion des relations. Ils ont mis en avant (Kale et Singh, 2007) que ceci contribue à terme à la formalisation de routines pour le management des alliances et au développement d'une capacité associée. Cependant, le positionnement de l'acteur d'interface étudié par Bianchi *et al.* (2016) au sein de la R&D le conduit à se focaliser surtout sur l'identification des besoins de connaissances à combler et sur l'analyse de l'opportunité d'acquisition de connaissances externes. Ils mettent en évidence que ce

rôle s'oriente surtout vers le développement de capacité de compréhension et d'anticipation des besoins de l'entreprise et est principalement orienté vers l'intérieur de la firme et vers l'adaptation du processus de la R&D en présence de ces connaissances externes. Il est beaucoup moins focalisé sur le développement d'une capacité d'identification de ces connaissances externes et sur la gestion multi-dimensionnelle de la relation. Par leur focalisation sur l'interne, c'est comme si les travaux de [Bianchi et al. \(2016\)](#) se positionnaient en réaction aux premiers travaux consacrés aux intermédiaires d'*Open Innovation* qui se sont surtout focalisés sur la construction de réseaux externes pour identifier et s'approvisionner en connaissances.

[Monteiro et al. \(2017\)](#), à l'instar d'[Imbert et Chauvet \(2012\)](#), adoptent une position médiane en montrant que les activités menées par une entité de *scouting* dédiée comprennent, en plus de l'identification de la connaissance externe, sa traduction dans le but de faciliter sa compréhension par l'entreprise et l'identification d'une application qui la mobiliserait. [Ter Wal et al. \(2017\)](#) soulignent aussi la nécessité de combiner l'orientation externe de l'intermédiaire avec son orientation interne. Ils associent à l'intermédiaire un rôle de berger (*shepherd*) pour souligner l'activité qui consiste à guider la connaissance externe dans l'entreprise tout en gérant son adaptation et son intégration. Il permet à la fois l'assimilation de la connaissance externe tout en revendiquant sa spécificité.

Ainsi, aucun des travaux sur l'intermédiaire en *Open Innovation* ne considère spécifiquement le rôle des achats. Ces intermédiaires d'innovation étudiés sont souvent de

nouveaux acteurs. La seule articulation avec les fonctions existantes étudiée est celle avec la R&D. Ce n'est que récemment que des travaux en *Open Innovation* se sont intéressés à de nouvelles modalités ([Homfeldt et al., 2017](#)) et à de nouveaux acteurs d'interface comme les achats ([Vanhaverbeke et al., 2014](#)). Rares sont donc les travaux qui se sont intéressés à l'*Open Innovation* selon la perspective des achats.

II – LE RÔLE DES ACHATS DANS L'INNOVATION

Pourtant des travaux sur l'implication des fournisseurs dans l'innovation ont déjà étudié le rôle des achats ([Johnsen, 2009](#) ; [Petersen et al., 2005](#) ; [Van Echtelt et al., 2008](#)). [Johnsen et al. \(2011\)](#) et [Schiele \(2010\)](#) ont, en particulier, souligné le rôle des achats « avancés » dans l'approvisionnement d'innovation pour des projets de développement de produits nouveaux. Le rôle des achats dans les projets de co-développement a été beaucoup étudié notamment par le courant de l'ingénierie concurrente ([Garel, 1999](#)).

La littérature distingue les projets de co-développement des projets de co-innovation ([Maniak et Midler, 2008](#) ; [Potage, 2011](#)) qui s'apparentent à des projets d'exploration ([Lenfle, 2008](#)) et comportent une grande part d'incertitude. Ils bénéficient fortement de l'ouverture à des sources d'innovation externes et nécessitent, du fait de l'incertitude associée, une gestion spécifique de la relation avec ces sources.

[Servajean-Hilst \(2015\)](#) a mis en avant et distingué les achats-innovation des fonctions achats-avancés et des achats séries. Il a étudié leur rôle dans la gestion de la

collaboration dans les projets de co-innovation. Cette perspective reste cependant rare dans la littérature à ce jour. Une interrogation des bases d'articles EBSCO, Business Premier et Science Direct, en management, avec les mots-clés « innovation purchas* » ou « advanced purchas* » ou « innovation procurement » ou « innovation buy* » ne révèle que très peu de travaux. Cependant, quelques récents travaux mettent en évidence l'émergence de nouvelles pratiques (les achats-innovation) sans pour autant les caractériser de manière approfondie (Ben Mahmoud-Jouini et Charue-Duboc, 2018 ; Patrucco

et al., 2017 ; Servajean-Hilst et Calvi, 2018 ; Viale, 2018).

Notre objectif dans cet article est de caractériser ces pratiques et les acteurs qui les portent en répondant aux questions suivantes : Quel est le rôle de ces acteurs dans les initiatives d'*Open Innovation* ? Quelles sont leurs pratiques ? Comment ces acteurs s'organisent-ils et se structurent-ils dans l'entreprise ?

III – RÉSULTATS ET DISCUSSION

Nous présentons les résultats tirés de l'analyse des données en deux parties : les caractéristiques de ce rôle d'AI, puis sa structuration.

MÉTHODOLOGIE

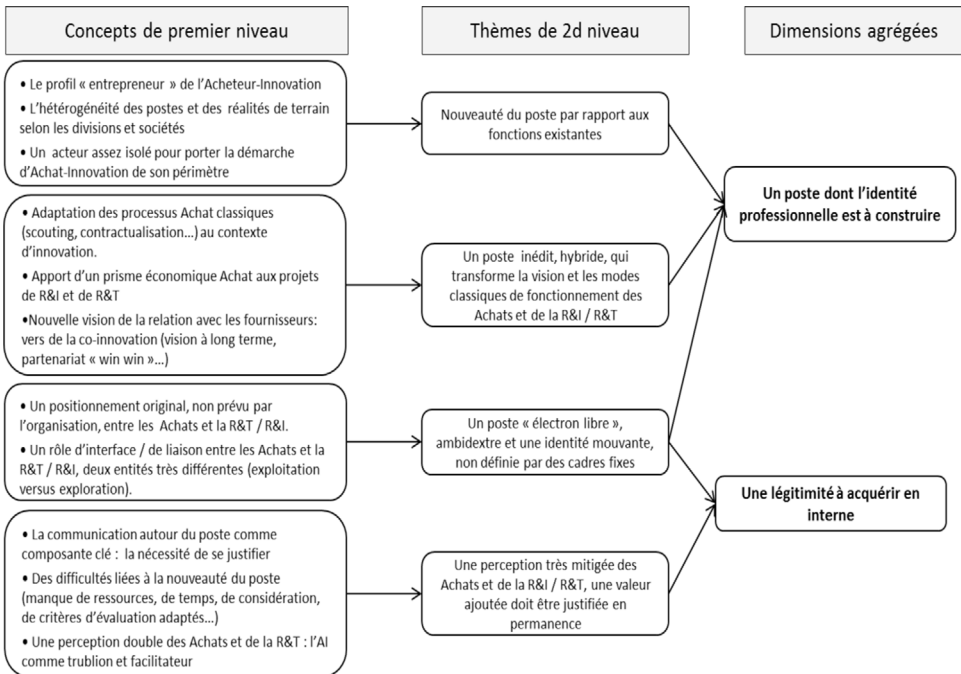
Pour explorer ces questions de recherche, nous avons constitué un échantillonnage théorique (Eisenhardt, 1989) et identifié deux entreprises industrielles multidivisionnelles dans l'automobile et l'aéronautique (Auto et Aero), basées en France, dans lesquelles ces nouveaux rôles d'acheteurs-innovation (AI) ont été initiés. Ces cas ont été sélectionnés sur la base des critères suivants : (i) du recul, (ii) s'intéresser spécifiquement aux phases amont de l'innovation, (iii) ne pas viser un type de fournisseur d'innovation exclusivement (start-up, PME, etc.) et enfin (iv) assurer une diversité de tâches au-delà du *scouting*. Le [tableau 1](#) donne les premiers éléments descriptifs de ces rôles dans les deux entreprises.

Un acteur se définissant par ses tâches et responsabilités, ses outils et modes d'action et enfin, par ses relations avec d'autres, nous avons mis en place un dispositif de recherche permettant d'observer et/ou d'interroger ces acteurs. Un des co-auteurs a mené sa thèse avec l'une des entreprises permettant l'observation et l'étude des pratiques de ces acteurs dans le temps long. De plus, de septembre 2015 à mars 2016, 33 entretiens semi-directifs de 60 minutes en moyenne ont été conduits dans les 2 entreprises auprès de 9 AI et de leurs interlocuteurs internes (la stratégie, la R&D, les achats, etc.). Les entretiens ont été retranscrits et validés par les personnes interrogées. Les données ont été structurées en 3 étapes successives ([figure 1](#)) suivant la démarche méthodologique de Gioia *et al.* (2013). Elles ont été ensuite analysées en suivant une logique comparative afin, d'une part de faire émerger une caractérisation globale de l'AI, au-delà des différences locales identifiées, et d'autre part d'identifier la constitution et la structuration de ces acteurs professionnels nouveaux dans les organisations.

Tableau 1 – Présentation des acheteurs-innovation chez Auto et Aero

| | Auto | Aero |
|---------------------------------|---|--|
| Année de création du poste d'AI | 2006 | 2014 |
| Rattachement | Hiérarchique aux achats et fonctionnel à la recherche et innovation | Hiérarchique et fonctionnel aux achats. Encouragé par la direction de l'innovation collaborative |
| Mission | Dédiés aux programmes d'innovation et, dans une moindre mesure, à la recherche | Dédiés aux programmes de R&T |
| Contexte organisationnel | Création dans le cadre du lancement de plateaux et d'équipes pluridisciplinaires d'innovation | Postes venus s'ajouter à des fonctions existantes |
| Contexte sectoriel | Pionnier en matière de collaboration avec les fournisseurs | Habitude de protection dans l'aéronautique et la défense |

Figure 1 – Structuration des données suivant la méthodologie de Gioia *et al.* (2013)



Nous mobilisons, simultanément à la présentation de ces résultats, la littérature qui permet d'éclairer ce phénomène.

1. Caractérisation du rôle d'acheteur-innovation

L'acheteur-innovation, un rôle spécifique

L'AI se différencie des rôles des acheteurs impliqués dans des projets de co-développement dénommés acheteurs-programme (Calvi, 2000 ; Johnsen *et al.*, 2011 ; Schiele, 2010 ; Servajean-Hilst et Calvi, 2018) et surtout des acheteurs en charge de l'optimisation de l'approvisionnement pour les produits en vie-série.

En effet, si l'AI et l'acheteur-programme peuvent présenter des missions à première vue similaires – 1) la prospection de fournisseurs, 2) la connexion du fournisseur avec les interlocuteurs internes, 3) l'accompagnement contractuel du projet et 4) le *trouble-shooting* pendant la durée de la relation – une analyse approfondie révèle des différences importantes dans les responsabilités, les outils et modes d'action ainsi que les acteurs avec qui ils interagissent. Nous caractérisons les singularités de ce rôle dans ces quatre missions.

1) La *prospection*. L'AI a pour objectif de rechercher de nouveaux partenaires d'innovation au-delà du panel des fournisseurs existant, voire dans d'autres secteurs. Comme le souligne un manager de la R&D d'une des divisions d'Aero « L'AI a ici un rôle très différent d'un acheteur normal, (...) il propose des fournisseurs de manière plus libre ». Cette activité de prospection répond aux besoins de la R&D comme en témoigne un manager de la R&D d'une des divisions de Aero :

« Nous travaillions sur la transformation d'un système en composite. Il fallait pour cela rajouter une pièce métallique complexe. Nous avons fait appel à l'AI pour trouver un fournisseur capable de produire cette pièce. »

Parallèlement, la prospection est également proactive et vise à identifier de nouvelles opportunités. « Bien que travaillant pour l'automobile, je vais chercher de nouvelles inspirations dans les salons sur le bien-être, sur l'ameublement, comme sur l'aérospatiale ou l'industrie médicale. » (AI, Auto). « Cela permet de découvrir des choses qu'on ne connaît pas, et ainsi de susciter de nouvelles idées et inspirations. C'est très productif pour nous. » (directeur R&D, Auto). L'AI identifie des partenaires nouveaux et distants sectoriellement (Ben Mahmoud-Jouini et Charue-Duboc, 2018). Ainsi, ce rôle de prospection de l'AI se fait dans un contexte exploratoire à trois niveaux : il cherche des solutions nouvelles, pour un problème peu défini auprès de fournisseurs inconnus.

« Ce que l'on va chercher est rarement sur étagère, ou alors dans un autre secteur d'activité. Le cahier des charges est souvent flou, quand il y en a un ; et en face, il n'y a pas de prix pour une application dans notre secteur d'activité, quand il y en a une. » (AI, Auto).

2) La *connexion*. L'AI oriente les opportunités identifiées en externe vers les personnes adaptées en interne. Ainsi, il a à la fois une excellente connaissance de l'écosystème d'innovation, et des programmes de R&D ou innovation en cours en interne. Ainsi, un directeur R&D d'Auto évoque que l'AI « (lui) a fait découvrir un bureau d'étude qui réalise dans le domaine médical des systèmes complexes en une seule pièce de plastique.

Cette technologie a permis de générer l'idée de remplacer une pièce automobile habituellement métallique, constituée de plusieurs parties, en une seule pièce entièrement en plastique. De tels apports permettent de rebondir et d'investiguer des sentiers qu'on ne connaît pas a priori. »

Pour l'AI, il s'agit de ramener en interne des ressources nouvelles qui n'ont été ni identifiées ni sollicitées : « quand j'identifie des fournisseurs et/ou des produits qui me paraissent intéressants pour l'automobile, j'essaie de trouver qui seraient les personnes les plus à même d'évaluer leurs utilités – parmi celles avec qui je suis en contact, ou en m'appuyant sur ceux-ci pour identifier ceux que je ne connais pas ; c'est un travail de tri et de *dispatching* que nous effectuons en équipe. Quand ils pourraient concerner une autre division du groupe, je transfère l'information à un autre acheteur-innovation. Ensuite la première difficulté est de capter l'attention des interlocuteurs en interne pour qu'ils prennent le temps d'évaluer l'opportunité – cela veut parfois dire de représenter la même idée à plusieurs mois d'intervalle » (AI, Auto). Chaque tentative de connexion est ainsi une occasion d'accroissement de la connaissance de l'entreprise (Imbert et Chauvet, 2012 ; Monteiro *et al.*, 2017 ; Ter Wal *et al.*, 2017).

La connexion se fait aussi par des événements (Techdays, Innovation Day, etc.) organisés par les AI, pour que les fournisseurs potentiels d'innovation viennent présenter leurs innovations aux collaborateurs internes. De plus, les AI construisent et renseignent des bases de données rassemblant les informations collectées lors de salons. Certaines bases sont spécifiques aux AI, d'autres sont ouvertes aux acteurs de la

R&D et des achats : « Avec les nouvelles solutions digitales sur le marché, nous regardons comment industrialiser ces processus de connexion et faciliter la diffusion des opportunités auprès de nos interlocuteurs internes. » (directeur achats Aero).

3) *La contractualisation et l'accompagnement juridique*. La grande majorité des personnes interrogées considère que l'AI joue un rôle-clef dans la protection des deux entités en jeu, en termes de propriété intellectuelle. Il s'agit d'adapter les processus achats classiques aux caractéristiques des projets d'exploration. « L'objectif des achats-innovation n'est pas d'acheter au moins cher : si on développe une innovation avec un fournisseur et qu'on est les seuls à l'avoir développée, les clients achèteront cette innovation, quel qu'en soit le prix, » (directeur achats Auto). L'enjeu prioritaire de la relation n'est pas économique, mais d'innovation. Il ne s'agit pas d'optimiser la qualité, les coûts et les délais d'un produit, mais de poser les bases d'un partenariat pour co-explorer une voie nouvelle. La question du partage de la propriété intellectuelle et de la confidentialité des données échangées sont au cœur de l'action de l'AI. L'enjeu économique reste en ligne de mire mais il est déplacé sur le champ du modèle d'affaires visé avec les modalités de partage des fruits de la coopération et la gestion des exclusivités.

« L'objectif de l'AI n'est pas d'optimiser des gains immédiats de productivité en menant de dures négociations avec le potentiel partenaire, mais d'établir un contrat qui assure la meilleure collaboration possible, avec des perspectives de gains mutuels, notamment en termes d'apprentissages sur une nouvelle technologie, d'ici la fin d'un projet, voire plusieurs décennies. »

(directeur achats New Business & Partnership Aero).

4) *Le trouble-shooting*. L'AI intervient de manière ponctuelle en cas d'éventuel conflit comme médiateur et s'assure du bon déroulement du projet de co-innovation. Son rôle est de protéger l'intérêt des deux parties. « C'est un facilitateur, un médiateur pour réussir à mettre en accord deux entreprises, le fournisseur et le client. L'acheteur-innovation est l'arbitre : il protège les uns contre les autres. » (responsable de la stratégie technologie, Auto). Son intervention peut se faire en faveur du partenaire externe, par exemple en permettant l'accélération des délais de paiement du fournisseur innovant. Il peut l'appuyer dans ses démarches administratives, en interne au niveau du référencement ou de la rédaction de facture, comme en externe pour l'obtention de certifications aéronautiques ou d'un agrément crédit d'impôts. Elle peut aussi se faire en faveur des équipes internes, par exemple, en résolvant des différents contractuels liés à des échéances non tenues ou à des différents relationnels en jouant un rôle de médiateur en cas de conflit ouvert ou sous-jacent. Les différents entretiens menés chez Aero et Auto révèlent que ce rôle de l'AI est singulier. Certains soulignent que les compétences achats traditionnelles ne sont pas indispensables pour mener à bien la mission d'AI : ils n'ont « pas de pouvoir de négociation fort », car ils travaillent sur des très petites séries, ils ont « fondamentalement un rôle d'accompagnateur »,

leur métier a une « forte composante écosystémique »...

Le [tableau 2](#) résume les principales différences entre le rôle de AI et des achats-programme ou vie-série¹.

Les entretiens révèlent surtout que l'achat-innovation porte une nouvelle approche de la relation acheteurs-fournisseurs, où domine l'exploration de nouveaux domaines de connaissance plutôt que l'utilisation optimale de l'existant. L'objectif est de créer une relation de long terme, un engagement mutuel sur un projet incertain, dont les attentes en termes de performance ne sont pas uniquement économiques, mais valorisent également la construction de connaissances et compétences nouvelles. Cela correspond au degré de maturité le plus élevé de la fonction achats ([Chick et Handfield, 2015](#)), et correspond à un changement important par rapport aux paradigmes dominants de la fonction.

L'acheteur-innovation, un rôle de triple interface

Il ressort de la caractérisation ci-dessus de l'AI que ce dernier joue un rôle de triple interface qui impacte l'organisation à plusieurs niveaux. L'AI incarne d'abord l'interface entre l'extérieur et l'intérieur en étant le point de contact entre les acteurs de l'organisation et l'écosystème externe. Par son rôle de prospection auprès de l'externe puis de connexion interne/externe, l'AI facilite la reconnaissance puis

1. Sur la base d'un cahier des charges élaboré avec et par les ingénieurs d'un programme donné, l'acheteur programme identifie les fournisseurs nécessaires, les sélectionne pour chacun des éléments qui seront achetés, négocie les conditions contractuelles, et met en place la relation commerciale. Il a un rôle de développement. L'acheteur vie-série exploite un portefeuille de fournisseurs actifs sur des éléments impliqués dans des programmes existants. Il assure le suivi de la relation client-fournisseur, le respect et l'amélioration de la qualité, des coûts et des délais de livraison des éléments fournis.

Tableau 2 – Comparaison de l'acheteur-innovation aux autres rôles achats

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

Tableau 2 – (suite)

| | Acheteur-innovation | Acheteur-programme | Acheteur-vie-série |
|--|---|---|--|
| Périmètre de prospection | Panel existant, hors panel et nouveau type de partenaires (ex. start-up) | Panel existant (dont le produit/prototype est <i>a minima</i> fonctionnel dans un environnement significatif pour le client) | Panel existant |
| Compétences attendues du fournisseur | Compétences et connaissances à construire ensemble, dans le cadre du partenariat | Partenariat fondé sur les compétences existantes du fournisseur | Partenariat fondé sur les compétences existantes du fournisseur |
| Initiative de l'activité de prospection | Proactif (proposition spontanée de fournisseurs/des acheteurs-innovation pour enrichir l'innovation) et réactif (en fonction des orientations des projets d'innovation) | Réactif (en fonction de la demande du programme) | Réactif (en fonction de la demande et des objectifs de compétitivité) |
| Outils utilisés | <ul style="list-style-type: none"> – Salons et événements professionnels (parfois non cœur de métier) – Réseaux et écosystèmes (pôles de compétitivité, incubateurs, associations, etc.) – Base de données de fournisseurs innovants – Créativité | <ul style="list-style-type: none"> – Politiques achats cibles, rationalisation des panels, indicateurs de gain achats, indicateurs de performance liés à l'<i>Order-to-Delivery</i> (fiabilité des livraisons) et qualité (taux de défaillance) – Suivi économique et technique des coûts du projet : notion de prix cible et de leur tenue | <ul style="list-style-type: none"> – Politiques achats cibles, rationalisation des panels, indicateurs de gain achats, indicateurs de performance liés à l'<i>Order-to-Delivery</i> (fiabilité des livraisons) et qualité (taux de défaillance) – Base de données centralisant les informations fournisseurs |

l'appropriation des connaissances externes par l'interne ; il contribue à la capacité d'absorption de l'organisation (Cohen et Levinthal, 1990 ; Servajean-Hilst et Calvi, 2018).

L'AI incarne aussi l'interface entre deux fonctions : l'innovation/R&D et les achats. En effet, ces entités obéissent à des règles et ont des finalités différentes ; ce qui suscite une incompréhension réciproque, voire une certaine défiance. Alors que les achats sont habituellement orientés vers l'opérationnel, la performance économique et l'optimisation du triptyque « coût-qualité-délais », l'innovation et la R&D sont en charge du développement de nouvelles compétences pouvant servir de nouvelles offres. Pour cela, comme l'explique un AI d'Auto : « Il y avait un véritable besoin de lien, parce que l'innovation et les achats sont deux mondes à part [...]. L'AI est au milieu, présent pour apporter de la valeur ajoutée en termes de produit et surtout pour limiter les risques, qui sont considérables. » Tout l'enjeu pour l'AI est d'être un passeur entre ces deux mondes. Il est un acteur-frontière (Tushman et Scanlan, 1981). Ainsi, un AI d'Aero, citant un projet mis en œuvre avec une start-up, estime que sa principale valeur ajoutée sur le projet, « en plus d'apporter la dimension économique parfois absente des projets de R&D, a été de créer du lien et une dynamique au sein de l'équipe projet, pour faire dialoguer ces différents acteurs ».

Enfin, l'AI incarne aussi une interface entre deux types d'activités : il assure l'articulation entre l'exploitation et l'exploration. Il est à ce titre un acteur de l'ambidextrie organisationnelle (Raisch et Birkinshaw, 2008) « le rôle de l'AI est de faire le lien entre les business existants et les nouveaux

business de l'entreprise » (responsable achats Auto). En effet, les fournisseurs d'innovation avec lesquels l'entreprise travaille en co-innovation peuvent continuer à collaborer avec l'entreprise en tant qu'acteur de co-développement du projet. L'AI peut ainsi accompagner la transition du fournisseur vers son collègue l'acheteur-programme.

Outre les singularités soulignées dans les quatre missions ci-dessus, ce triple interfaçage représente un élément de différenciation important de ce nouveau rôle notamment par rapport à l'acheteur-programme. En effet, si ce dernier fait également l'interface entre la R&D et les achats, et l'interne et l'externe, il le fait sous le régime de l'exploitation, puisque son horizon est la mise sur le marché d'un produit. Alors que l'AI intervient dans l'exploration comme dans l'exploitation en préparant la transition de l'une vers l'autre. L'AI assure ainsi un rôle d'intermédiaire d'*Open Innovation* à la fois inter- et intra-organisationnel : c'est-à-dire entre l'externe et l'interne comme identifié par Hargadon et Sutton (1997) et entre la R&D et les achats. Cette seconde intermédiation a été peu caractérisée et étudiée dans la littérature. Il a aussi un rôle de coordination et de construction de la relation et pas seulement de mise en contact. Ce rôle a été également peu étudié dans la littérature qui a surtout insisté sur l'assimilation et la transformation de la connaissance (Monteiro *et al.*, 2017 ; Ter Wal *et al.*, 2018) sans se focaliser sur la relation.

Ces singularités et spécificités par rapport aux achats-programme et aux achats-vie-série soulèvent la question de la légitimité et de la structuration d'un tel rôle dans l'organisation.

2. Structurations des achats-innovation

Les trois rôles d'interfaces joués par l'AI (l'interne et l'externe, les achats et la R&D/innovation, et l'exploitation et l'exploration) lui confèrent une position *hybride* dans l'entreprise. N'appartenant ni pleinement aux achats, ni pleinement à l'innovation ou à la R&D, l'AI est une sorte d'électron libre. Il passe beaucoup de temps à l'extérieur de l'entreprise engagé dans l'écosystème externe pour identifier de nouvelles opportunités. Mandatés pour mettre en place des partenariats de co-innovation à la R&D, les AI ont dû adapter les méthodes de travail des achats à l'environnement de la R&D pour se construire leurs propres référentiels et outils.

L'émergence des pratiques s'est faite de manière progressive et personnelle, chaque AI étant relativement autonome dans son fonctionnement. L'activité de l'AI ne repose pas sur un guide établi, des méthodes ou un processus préexistants. L'ampleur et la nature précise des tâches réalisées varient beaucoup d'un AI à l'autre que ce soit en termes de périmètre d'action, d'outils utilisés, de problématiques rencontrées ou encore de réseaux à mobiliser. Les pratiques des AI ne correspondent ni aux normes des achats, ni à celles de la R&D. De plus elles ne sont pas figées. Cette variabilité entraîne des perceptions différentes qui questionnent parfois la légitimité professionnelle de cette nouvelle fonction.

Un autre élément à souligner parallèlement à l'absence de pratiques stabilisées est la dimension personnelle attachée à ce rôle. L'un des AI d'Aero souligne que c'est un rôle « à géométrie variable », qui évolue selon les réalités et contraintes de terrain et la personnalité de son détenteur. En effet, les

AI ont souvent été cooptés ou identifiés *intuitu personae* pour leur ouverture et l'intérêt qu'ils portent à ces démarches d'innovation. C'est le résultat d'une démarche volontaire d'acteurs intéressés par une pratique alternative des achats.

Il est important de noter que la perception de la fonction varie entre Aero et Auto. Chez Aero, les achats considèrent l'AI, sinon de manière positive, du moins avec une bienveillante curiosité. Ainsi, un acheteur-vieilleserie travaillant avec un AI d'Aero considère qu'« il y avait un réel besoin pour ce poste d'AI : avant, il n'y avait personne pour faire le lien entre les achats et la R&D ». La R&D, en revanche est globalement mitigée, voire défiante vis-à-vis de l'AI, perçu comme une ingérence des achats. Comme le rapporte le représentant de la direction industrielle sur les avant-projets d'Aero, « cela peut agacer la R&D, car [l'AI] les oblige à spécifier leurs besoins et il est important de s'y prendre avec diplomatie ». Enfin, certains membres de la R&D questionnent la légitimité de l'AI pour traiter de sujets techniques : le chef de programme R&D d'une division d'Aero insiste sur le fait que « Les achats sont là pour identifier la valeur d'un fournisseur, pas d'une technologie. C'est la R&D qui peut établir dans quelle mesure il est pertinent d'intégrer un fournisseur externe. Cette distinction de rôle est primordiale. » Inversement, chez Auto, la réputation de l'AI au sein des services d'innovation et des experts est plutôt positive : le rôle est « absolument nécessaire en tant que relais vers les divisions dès qu'un potentiel partenaire intéressant est identifié » ; « globalement, tous les aspects du poste sont intéressants pour l'innovation » ; « il y a un fort potentiel à développer ». En revanche,

les achats sont dubitatifs. Ils le voient comme un rôle « ludique » et « moins exposé à l'urgence », compte tenu des échéances longues des projets de co-innovation sur lesquels il travaille.

CONCLUSION

Les travaux sur l'*Open Innovation* soulignent que l'engagement dans de telles initiatives nécessite au sein des entreprises le développement de nouvelles pratiques au niveau des ressources humaines (Foss *et al.*, 2013) notamment en créant de nouveaux rôles (Alexy et George, 2013), et de nouvelles équipes dédiées (Monteiro *et al.*, 2017 ; Dahlander *et al.*, 2016 ; Whelan *et al.*, 2011) et en recrutant de nouveaux profils (Enkel *et al.*, 2009). Notre recherche s'intègre dans cette perspective et apporte une contribution au courant de l'*Open Innovation* en répondant aux difficultés de mise en œuvre des collaborations avec les fournisseurs d'innovation. En effet, elle caractérise des pratiques émergentes d'un nouvel acteur d'interface ou d'un nouvel intermédiaire de l'innovation : l'acheteur-innovation. Il est à l'interface de l'intérieur et de l'extérieur, à l'interface des fonctions achats et innovation/R&D et à l'interface de deux horizons temporels, l'exploitation et l'exploration. Notre recherche a des limites qui sont notamment celles intrinsèques à la méthode

employée fondée sur deux cas d'entreprises. Cette méthode est adaptée compte tenu du contexte où l'*Open Innovation* se généralise sans qu'il y ait encore de *dominant design* organisationnel qui se stabilise. Cependant, l'analyse pourrait être complétée par la collecte de données auprès des partenaires externes aux organisations. L'émergence de ce rôle pourrait être aussi étudiée en considérant à la fois un plus grand échantillon d'entreprises dans lesquelles ces pratiques émergent et un horizon temporel plus long avec notamment des études longitudinales.

Nous avons évoqué que dans les deux entreprises étudiées, les AI se sont regroupés en une communauté transversale à leur entité d'appartenance aussi bien pour partager leur expérience, outils ou contacts que pour construire une légitimité et une visibilité à ce nouveau rôle d'interface. En effet, la littérature (Lave et Wenger, 1991 ; Brown et Duguid, 1991 ; Wenger *et al.*, 2002) a montré l'efficacité des communautés dans le partage, la création et la conservation des connaissances contextualisées : elles facilitent un apprentissage collectif émergent grâce à la dualité participation/réification (Wenger, 1998). Nous envisageons d'étudier également ce nouveau rôle en mobilisant la perspective des communautés de pratiques et des identités professionnelles pour mieux en analyser les dimensions collectives et organisationnelles.

BIBLIOGRAPHIE

- Alexy O. et George G. (2013). "Category divergence, straddling, and currency: Open innovation and the legitimation of illegitimate categories", *Journal of Management Studies*, vol. 50, n° 2, p. 173-203.

- Ben Mahmoud-Jouini S. et Charue-Duboc F. (2018). « Construction des relations avec des fournisseurs distants sur les plans cognitifs et relationnels pour co-explorer des innovations discontinues », *Innovations*, n° 55, 61-87.
- Bianchi M., Croce A., Dell'Era C., Di Benedetto C.A. et Frattini F. (2016). “Organizing for inbound open innovation: How external consultants and a dedicated R&D unit influence product innovation performance”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 33, n° 4, p. 492-510.
- Bogers M., Zobel A.K., Afuah A., Almirall E., Brunswicker S., Dahlander L., Hagedoorn J. (2017). “The open innovation research landscape: Established perspectives and emerging themes across different levels of analysis”, *Industry and Innovation*, vol. 24, n° 1, p. 8-40.
- Brown J.S. et Duguid P. (1991). “Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation”, *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 40-57.
- Calvi R. (2000) « Le rôle des Services Achats dans le développement des produits nouveaux : une approche organisationnelle », *Finance, Contrôle et Stratégie*, vol. 3, n° 2, p. 31-55.
- Chesbrough H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business Press, Boston.
- Chesbrough H., Vanhaverbeke W. et West J. (2014). *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Chick G. et Handfield R. (2015). *The Procurement Value Proposition - The Rise of Supply Management*, Kogan Page, Londres.
- Cohen W.M. et Levinthal D.A. (1990). “Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 1, p. 128-152.
- Dahlander L., O'Mahony S. et Gann D.M. (2016). “One foot in, one foot out: How does individuals' external search breadth affect innovation outcomes?”, *Strategic Management Journal*, vol. 37, n° 2, p. 280-302.
- Eisenhardt K.M. (1989). “Building theories from case study research”, *The Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Enkel E., Gassmann O., Chesbrough H. (2009). “Open R&D and open innovation: Exploring the phenomenon”, *R&D Management*, vol. 39, n° 4, p. 311-316.
- Foss N.J., Lyngsie J. et Zahra S.A. (2013). “The role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation”, *Strategic Management Journal*, vol. 34, n° 12, p. 1453-1471.
- Gardet E. (2009). « Modes de coordination instaurés par le pivot d'un réseau d'innovation : le cas d'un porteur de projet TPE », *Management & Avenir*, vol. 6, n° 26, p. 33-51.
- Garel G. (1999). « Analyse d'une performance de codéveloppement », *Revue française de gestion*, n° 123, p. 5-18.

- Gassmann O. et Enkel E. (2004). "Towards a theory of open innovation: Three core process archetypes", *R&D Management Conference*, Lisbonne.
- Gioia D.A., Corley K.G. et Hamilton A.L. (2013). "Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology", *Organizational Research Methods*, vol. 16, n° 1, p. 15-31.
- Hargadon A. et Sutton R.I. (1997). "Technology brokering and innovation in a product development firm", *Administrative Science Quarterly*, p. 716-749.
- Homfeldt F., Rese A., Brenner H., Baier D. et Scäfert. F. (2017). "Identification and generation of innovative ideas in the procurement of the automotive industry: The case of Audi AG", *International Journal of Innovation Management*, vol. 21, n° 7.
- Howells J., (2006). "Intermediation and the role of intermediaries in innovation", *Research Policy*, vol. 35, n° 5, p. 715-728.
- Huston L. et Sakkab N. (2006). "Connect and develop", *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 3, p. 58-66.
- Imbert G. et Chauvet V. (2012). « De la capacité d'absorption à la capacité d'insémination », *Revue française de gestion*, vol. 38, n° 221, p. 111-127.
- Johnsen T., Calvi R. et Phillips W. (2011). « Purchasing and supplier involvement in discontinuous innovation: A literature review », *20th Annual IPSERA Conference*, Maastricht.
- Johnsen T.E. (2009). "Supplier involvement in new product development and innovation: Taking stock and looking to the future", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 15, n° 3, p. 187-197.
- Kale P., Dyer J.H. et Singh H. (2002). "Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function", *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 8, p. 747-767.
- Kale P. et Singh H. (2007). "Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 10, p. 981-1000.
- Lane P.J., Koka B.R. et Pathak S. (2006). "The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct", *The Academy of Management Review*, vol. 31, n° 4, p. 833-863.
- Lave J. et Wenger E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press.
- Lenfle S. (2008). "Exploration and project management", *International Journal of Project Management*, vol. 26, n° 5, p. 469-478.
- Loilier T. et Tellier A. (2011). « Que faire du modèle de l'innovation ouverte ? », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 210 p. 69-85.

- Malinovskye M., Mothe C. et Rüling C.-C. (2016). « Aspirations identitaires, complexité institutionnelle et légitimité-Vers l'intermédiation pour l'innovation », *Revue française de gestion*, vol. 42, n° 255, p. 169-183.
- Maniak R. et Midler C. (2008). "Shifting from co-development to co-innovation", *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 8, n° 4, p. 449-468.
- Monteiro F., Mol M., Birkinshaw J. (2017). "Ready to be open? Explaining the firm level barriers to benefiting from openness to external knowledge", *Long Range Planning*, vol. 50, n° 2, p. 282-295.
- Mortara L. et Minshall T. (2011). "How do large multinational companies implement open innovation?", *Technovation*, vol. 31, p. 586-597.
- Paul S. et Whittam G. (2010). "Business angel syndicates: An exploratory study of gatekeepers", *Venture Capital*, vol. 12, n° 3, p. 241-256.
- Patrucco A.S., Ronchi S. et Luzzini D. (2017). "Achieving innovation through supplier collaboration. The role of the purchasing interface", *Business Process Management Journal*, vol. 23, n° 6.
- Petersen K.J., Handfield R.B. et Ragatz G.L. (2005). "Supplier integration into new product development: Coordinating product, process and supply chain design", *Journal of Operations Management*, vol. 23, n° 3-4, p. 371-388.
- Potage J. (2011). « Des achats à la co-innovation avec les fournisseurs », *La Recherche et l'Innovation en France : FutuRIS 2011*, Odile Jacob, Paris.
- Raisch S. et Birkinshaw J. (2008). "Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators", *Journal of Management*, vol. 34, n° 3, p. 375-409.
- Roikakkers N., Zynga A. et Bishop C. (2014). "Getting help from innomediaries. What can innovators do to increase value in external knowledge searches?", *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Schiele H. (2010). "Early supplier integration: The dual role of purchasing in new product development", *R&D Management*, vol. 40, n° 2, p. 138-153.
- Servajean-Hilst R. (2015). Approche relationnelle de la coopération verticale d'innovation - facteurs de performance de la coopération client-fournisseur en innovation, Thèse de doctorat de l'École polytechnique en Sciences économiques et sociales, spec. Gestion, École polytechnique, Palaiseau.
- Servajean-Hilst R. et Calvi R. (2018). "Shades of the innovation-purchasing function. The missing link of Open Innovation", *International Journal of Innovation Management*, vol. 22, n° 1.
- Ter Wal A.L., Criscuolo P. et Salter A. (2017). "Making a marriage of materials: The role of gatekeepers and shepherds in the absorption of external knowledge and innovation performance", *Research Policy*, vol. 45, n° 5.

- Tushman M.L. et Scanlan T.J. (1981). “Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents”, *Academy of Management Journal*, vol. 24, n° 2, p. 289-305.
- Van Echtelt F.E.A., Wynstra F., Van Weele A.J. et Duysters G. (2008). “Managing supplier involvement in new product development: A multiple-case study”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, n° 2, p. 180-201.
- Vanhaverbeke W., West J. et Chesbrough H. (2014). “Surfing the new wave of open innovation research”, *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Vanhaverbeke W., Cheng J. et Chesbrough H. (2017). “A profile of Open Innovation managers in multinational companies”, Exnovate.org.
- Viale L. (2018). « Contribution de la fonction achats dans le processus d’innovation des industries agro-alimentaires », Thèse de doctorat de la Communauté Université Grenoble Alpes en Sciences économiques et sociales, spec. gestion, Université Grenoble Alpes, Grenoble.
- Weiblen T. et Chesbrough H. (2015). “Engaging with startups to enhance corporate innovation”, *California Management Review*, vol. 57, n° 2, p. 66-90.
- Wenger E. (1998). “Communities of practice: Learning as a social system”, *Systems Thinker*, vol. 9, n° 5, p. 2.
- Wenger E., McDermott R. et Snyder W.M. (2002). *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business Press, Boston.
- West J. et Bogers M. (2014). “Leveraging external sources of innovation: A review of research on Open Innovation”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, n° 4, p. 814-831.
- West J., Salter A., Vanhaverbeke W. et Chesbrough H. (2014). “Open innovation: The next decade”, *Research Policy*, vol. 43, n° 5, p. 805-811.