

Un référentiel de compétences en MANAGEMENT COLLABORATIF DES RESSOURCES EXTERNES POUR L'INNOVATION OUVERTE : Quelles compétences managériales pour le futur ?

30 mars 2021 – Cercles Management et Expertise



JEAN BRETON – DIRECTEUR, LAB PEAK

PHILIPPE PORTIER – EXPERT CONSULTANT SENIOR « STRATÉGIE, ACHATS, INNOVATION DISRUPTIVE », LAB PEAK

OLIVIER FAVIER – ADJOINT AU DIRECTEUR, LAB PEAK



PEAK
by thésame

THESAME : CENTRE D'EXPERTISE EN TECHNOLOGIE NUMÉRIQUE – ROBOTIQUE - MÉCATRONIQUE ET INNOVATION ORGANISATIONNELLE, PRODUIT/SERVICES/PROCESS

PEAK : LE LAB QUI CONÇOIT, EXPÉRIMENTE ET DIFFUSE DE NOUVELLES PRATIQUES EN INNOVATION OUVERTE & COLLABORATIVE

thesame
TECH & INNOVATION

<https://www.thesame-innovation.com/>

PEAK
by thesame

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

PEAK 1.0
CODEVELOPPER
AVEC LES FOURNISSEURS
2011-2014

Evaluer la capacité de co-développement F/C ©

PEAK 2.0
OPTIMISER LA COLLABORATION
DANS LES PROJETS D'INNOVATION
2015-2017

Peak Collaborative Index ©

PEAK 3.0
MANAGER LA COLLABORATION
AVEC LES RESSOURCES EXTERNES
EN INNOVATION OUVERTE
2018-2021

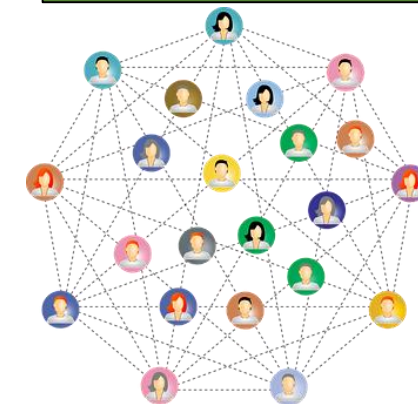
Référentiel de compétences MCRE/IO ©



L'INNOVATION OUVERTE COLLABORATIVE (IOC) LEVIER DE RESILIENCE DES ENTREPRISES

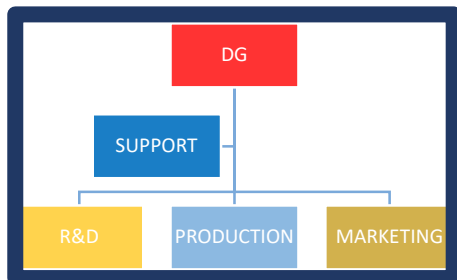


ORGANISATION
EN RESEAU
COLLABORATIF
PARTENAIRES
ECOSYSTEMES



CRÉER LA
VALEUR
DURABLE

ORGANISATION
EN SILO
TRANSACTIONS
ENTREPRISE/CLIENTS
/FOURNISSEURS



CAPTER
LA
VALEUR

EXPLOITER LES
RESSOURCES
ACTUELLES

*Process / Produits /
Services existants*

INNOVATION
OUVERTE
COLLABORATIVE

EXPLORER
LES BUSINESS
MODEL
FUTURS

*Connaissances
/ Concepts à
inventer*

UNE MULTITUDE D'INNOVATIONS MANAGÉRIALES... SO WHAT?



https://fr.wikipedia.org/wiki/Lean_startup



BLUE OCEAN
LEAN
STARTUP
ECOSYSTEM

WHY

DISRUPTION
M YOU
ILITATION



https://fr.wikipedia.org/wiki/Clayton_M._Christensen

ORGANIZATIONS

HENRY CHESBROUGH
OPEN INNOVATION
The New Imperative for Creating and Profiting from Technology



INDIVIDUALS

BM CAN
SCRUM
JUGAAD
SPRINT

HOW

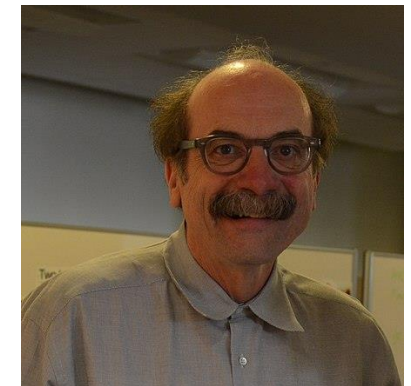
THINKING



https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas

https://fr.wikipedia.org/wiki/Henry_Chesbrough

https://fr.wikipedia.org/wiki/Design_thinking



EXPLORER A PARTIR D'UNE METHODOLOGIE DE RECHERCHE-INTERVENTION



CONTEXTUALISATION
/ SPECIFICITES DES
ENTREPRISES

OBSERVATIONS /

« La sérendipité combine « le hasard et la sagacité » en s'appuyant sur « **l'abduction** », c'est-à-dire la capacité à émettre une hypothèse à partir d'un fait nouveau, cette capacité nécessitant un « éclair intuitif » (eurêka) qui se trouve dans le contexte empirique dans lequel le fait se déroule (diagnostic médical, énigme policière...) »

Daniel Bourcier, Pek van Andel,
C'est quoi la sérendipité ? 2017

Espace
des connaissances

CONCEPTUALISATION
/ BONNES PRATIQUES

des concepts

C

SPECIFIQUES /
PARTAGEES

2021 : UN REFERENTIEL DE COMPETENCES EN MANAGEMENT COLLABORATIF DES RESSOURCES EXTERNES IMPLIQUANT DE MULTIPLES PARTENAIRES (RECHERCHE, ECOLES, ENTREPRISES, INSTITUTIONNELS...)



Avec le soutien financier du Programme d'Investissements d'Avenir



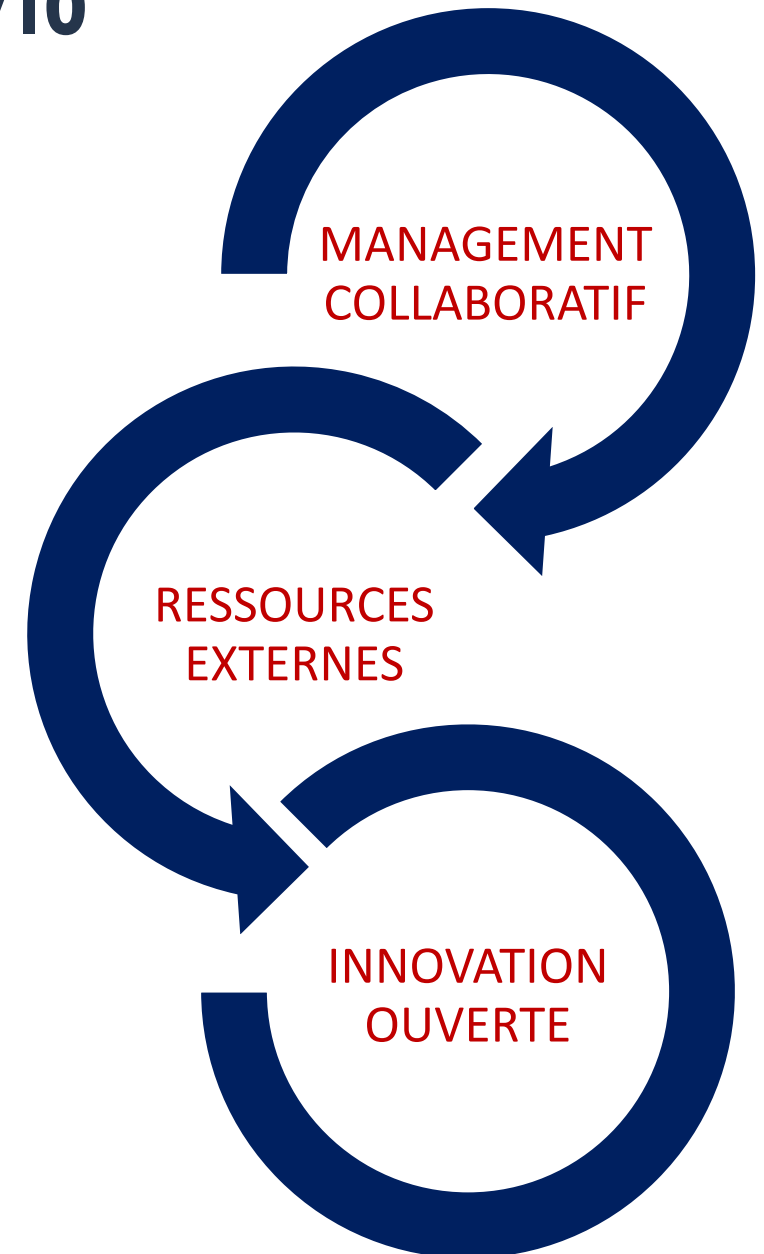
© Thesame Lab Peak - 2021

3 CONCEPTS FONDATEURS DU RÉFÉRENTIEL MCRE/IO

Processus par lequel plusieurs acteurs contribuent à la création de nouvelles valeurs en s'appuyant sur un **code d'éthique partagé** : apprentissage, confiance, respect mutuel, croyances communes, partage des connaissances, honnêteté et transparence interne (Peter Gloor (2005) in *Swarm Creativity : Competitive Advantage Through Collaborative Innovation Networks*)

Les ressources externes générées par la **qualité des relations entre l'entreprise et l'ensemble des parties prenantes de ses écosystèmes** – clients, fournisseurs, partenaires... - susceptibles d'être combinées avec ses ressources internes pour construire un avantage concurrentiel fort, durable et profitable, parce que créatrices de valeur (*valuable*), rares, imparfaitement imitables et non-substituables (VRIN) (Barney (1991), J. B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1

Mode d'innovation basé sur le partage, la collaboration et la sérendipité s'appuyant sur le **partage de savoir et de savoir-faire entre l'entreprise et des ressources externes** multiples mobilisant des dispositifs financier ou non financier cohérent avec le business model de l'entreprise (Henry Chesbrough (2006) in *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press)



LES RESPONSABILITES MCRE/IO ELARGISSENT LA QUESTION DES COMPETENCES A TRAVERS LE CAS LIMITE DES ACTEURS DE LA TRANSFORMATION

© Thesame Lab Peak - 2021

Concevoir, mettre en place et animer le triptyque Culture / Structures & Processus / Ressources soutenant le MCRE/IO (hiérarchique)

DIRIGEANT



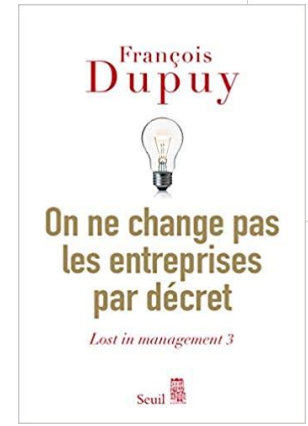
Développer, encourager, transmettre, soutenir, manager, animer, former, s'impliquer, piloter, accompagner, transformer, le MCRE/IO (fonctionnel transverse)

CHEF de PROJET/OPERATIONNEL EXPLORATION MCRE/IO

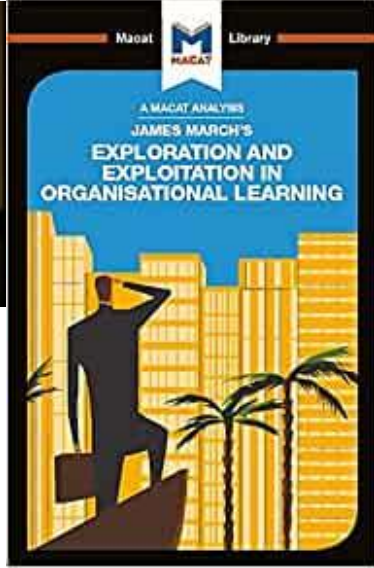
CHEF de PROJET/OPERATIONNEL EXPLOITATION MCRE/IO

Maîtriser, mettre en œuvre, piloter, suivre, déployer, appliquer le MCRE/IO au sein des projets d'exploration (opérationnel)

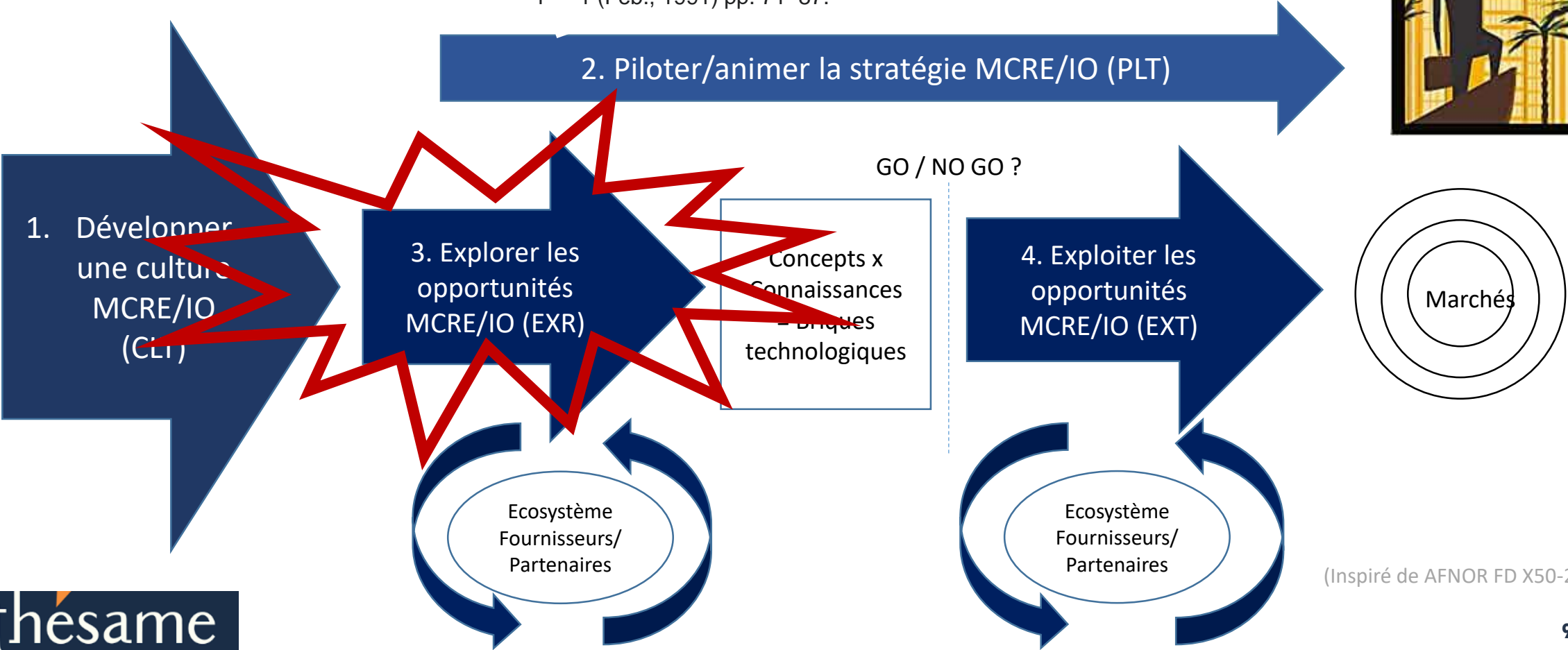
Maîtriser, mettre en œuvre, piloter, suivre, déployer, appliquer le MCRE/IO au sein des projets d'exploitation (opérationnel)



LES ACTIVITES MCRE/IO INTERROGENT LES COMPETENCES GENERIQUES D'EXPLORATION



James G. March, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol. 2, 1 (Feb., 1991) pp. 71-87.



© Thesame Lab Peak - 2021



(Inspiré de AFNOR FD X50-271)

LA MULTIPLICITE DES ROLES D'INTERMEDIATION (JOB CRAFTING) INTERROGE LES COMPETENCES DE LEURS PORTEURS



*Orientations
des interactions entre
les acteurs*

TRANSACTION

RELATION

**INTRA
ORGANISATIONNEL**

Expert & Process
PROMOTEUR

Power
PROMOTEUR

*Position au sein du
réseau d'acteurs*

STRATEGUE
Tacticien, Champion,
Facilitateur, Sensegiver,
Traducteur

**INTER
ORGANISATIONNEL**

**SCOUTER
& BROKER**
Concepts,
Technologies et
Knowledge

**GATEKEEPER
& RELATIONSHIP
PROMOTEUR**

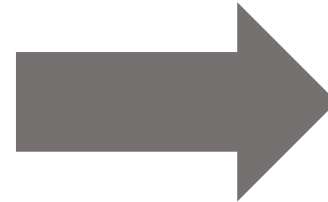


L'EFFECTUATION HEURISTIQUE REMET EN CAUSE LES COMPETENCES ALGORITHMIQUES

EXPLOITATION = OPTIMISATION
(Planification opérationnelle, 1942)

1. Définir ses ressources sans contraintes en fonction de l'importance perçue des buts visés.
2. Raisonner en termes de gains à atteindre en minimisant tous risques de pertes.
3. Mobiliser des partenaires connus pour réduire les coûts de transaction interne et externe.
4. Eviter de sortir du cadre du projet en rejetant tout ce qui ne rentre pas dans le projet (QCD).
5. Exploiter l'environnement existant en évitant les environnements inconnus.

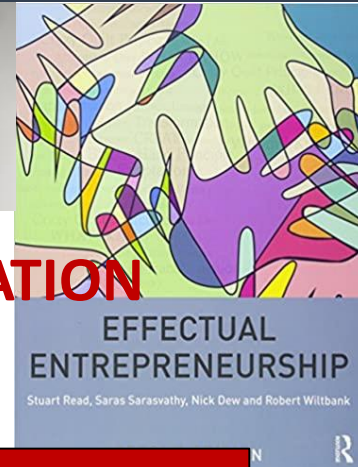
ALGORITHMIQUE / TECHNIQUE
/ TRANSACTIONNEL / MOTIVATIONS EXTRINSEQUES



EXPLORATION = EFFECTUATION
(Sarasvathy, 2001)

1. Partir des moyens dont les explorateurs disposent pour fixer des buts opti-réalistes.
2. Raisonner en termes de pertes acceptables et non d'espérance de gains irréalistes.
3. Construire le projet en fonction des partenariats que les explorateurs ont l'opportunité de créer.
4. Tirer parti des surprises plutôt que d'essayer de les éviter (sérendipité / pivots).
5. Essayer de construire son environnement plutôt que de subir un environnement donné.

HEURISTIQUE / HUMAIN
/ COLLABORATIF / MOTIVATIONS INTRINSEQUES



3 META-COMPETENCES MCRE/IO SYNERGIQUES ET ELARGIES

https://fr.wikipedia.org/wiki/Carol_Dweck



**COMPETENCES
PROCEDURALES**

Savoir &
Savoir-faire

*CONCEPTS /
METHODES/OUTILS
/ PROCESSUS
« Compétent pour... »*

*APTITUDES
COMPORTEMENTALES
« Apte à... »*

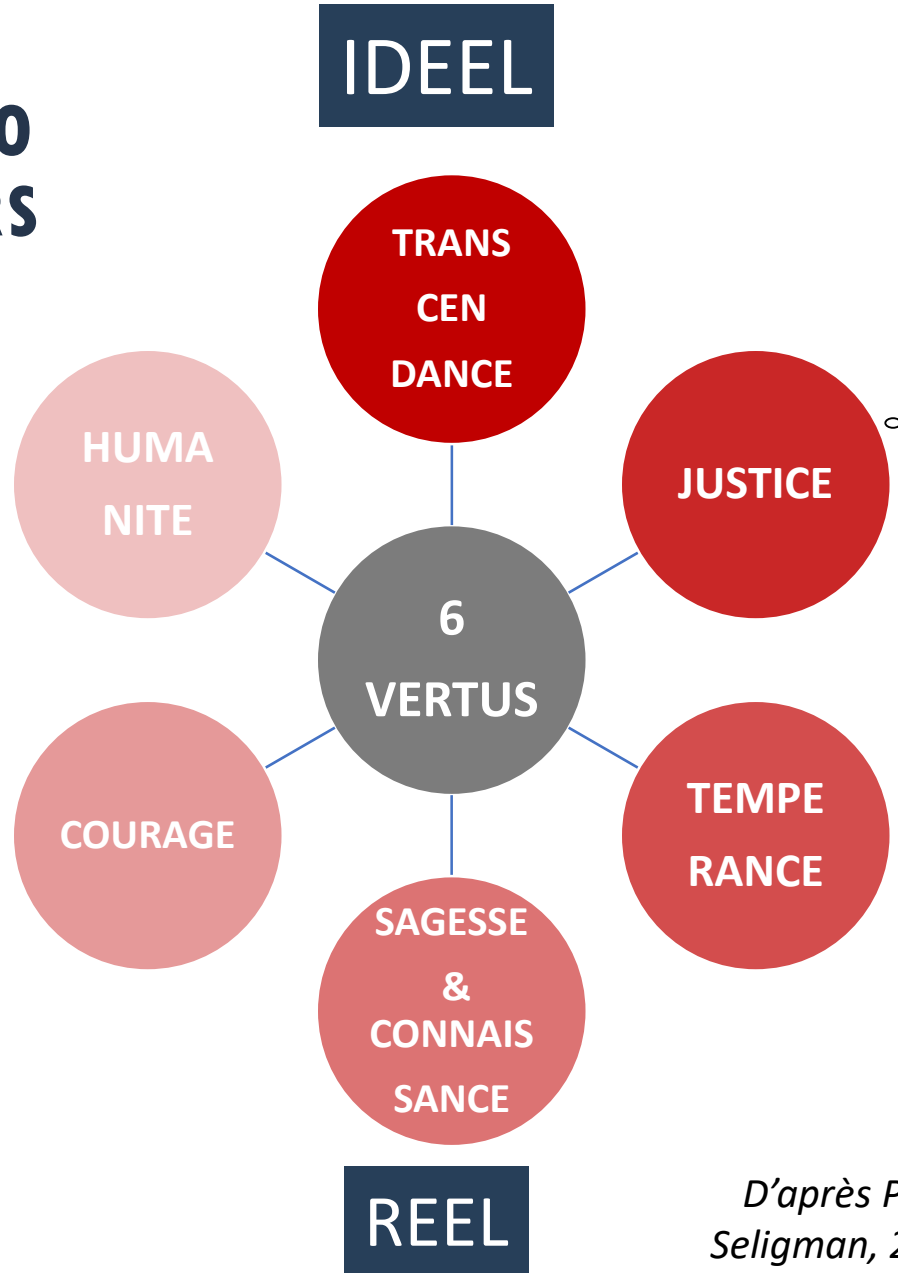
APTITUDES
Savoir-être

CAPACITES
Vouloir-être

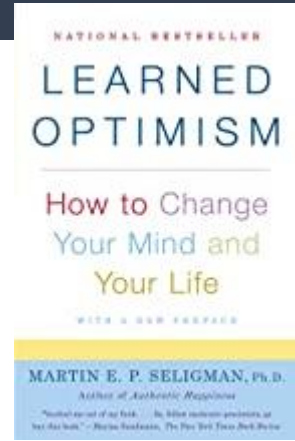
*CAPACITES
D'ENGAGEMENT
« Capable de »*

6 APTITUDES COLLABORATIVES MCRE/IO FONDEES SUR LES VALEURS

EMOTIONNEL



https://fr.wikipedia.org/wiki/Martin_Seligman



@PEAK
COLLABORATIVE INDEX
 18 aptitudes comportementales fondent l'indicateur de la confiance collaborative



PEAK
 by thesame

D'après Peterson & Seligman, 2004 (VIA-S)

DES CAPACITES D'ENGAGEMENT ARTICULÉES AUTOUR DU CAPITAL PSYCHOLOGIQUE

EFFICACITE



PSYCHOLOGICAL
CAPITAL
AND BEYOND

FRED LUTHANS
CAROLYN M. YOUNG-MERKLE
BRUCE J. ARVID

« **Le profil d'un sérendipidiste** est celui d'un individu qui n'aime pas suivre les règles définies et les idées dominantes. Il préfère se laisser détourner par un évènement, une rencontre, une idée et prendre des chemins buissonniers pour réaliser ses rêves. On peut le définir comme un « Maverik », traçant sa propre route au lieu de suivre les traces des autres. Dans la littérature, il est souvent vu comme un observateur curieux, facilement distrait, intuitif, judicieux, maniant l'humour, alerte, présomptueux, mais il est aussi difficilement gérable, car il a un esprit indépendant et un comportement imprévisible. Il ne peut pas et ne veut pas être encadré de façon autoritaire, car sa motivation est, et reste, intrinsèque. Un « Maverik », un « serendipity-prone » (Merton), un « Einzelgänger » (un solitaire) ou un oiseau libre défend sa liberté en tant que chercheur, et la liberté de la recherche en général »

Daniel Bourcier, Pek van Andel,
C'est quoi la sérendipité ? 2017
pp. 40-41

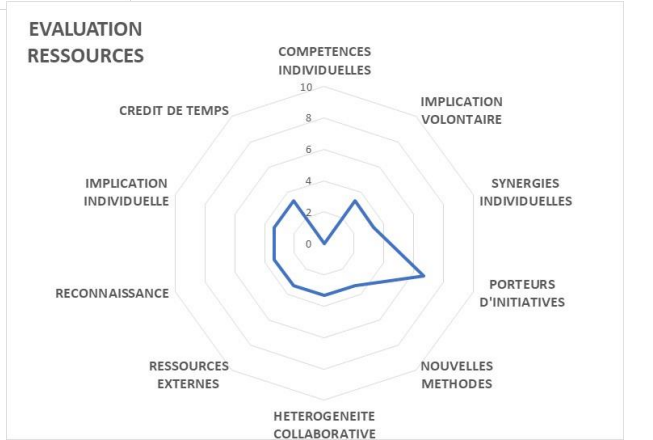
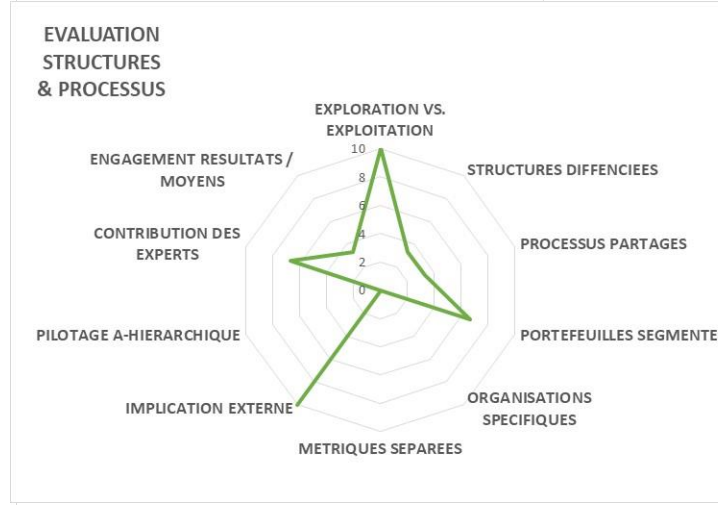
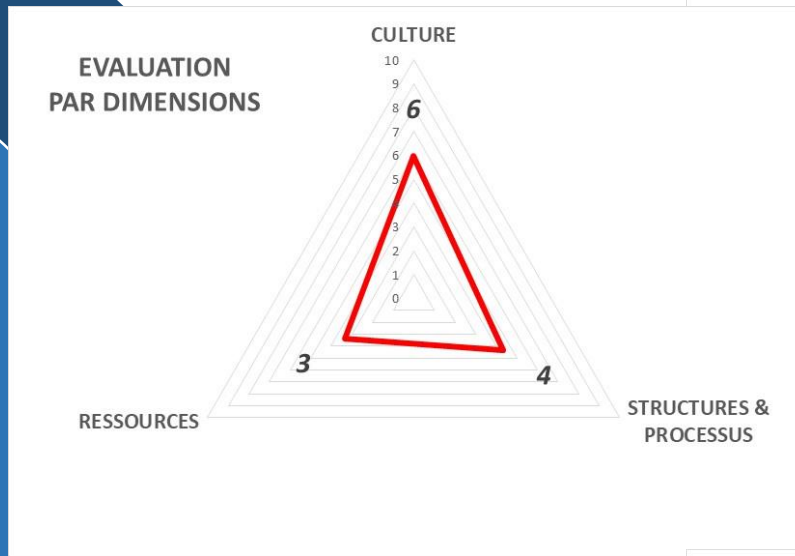
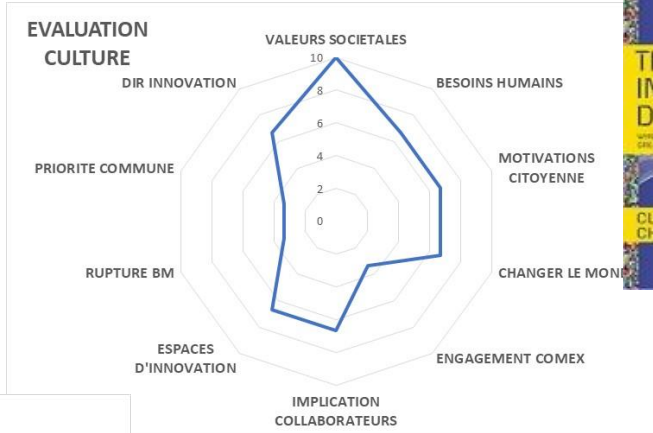
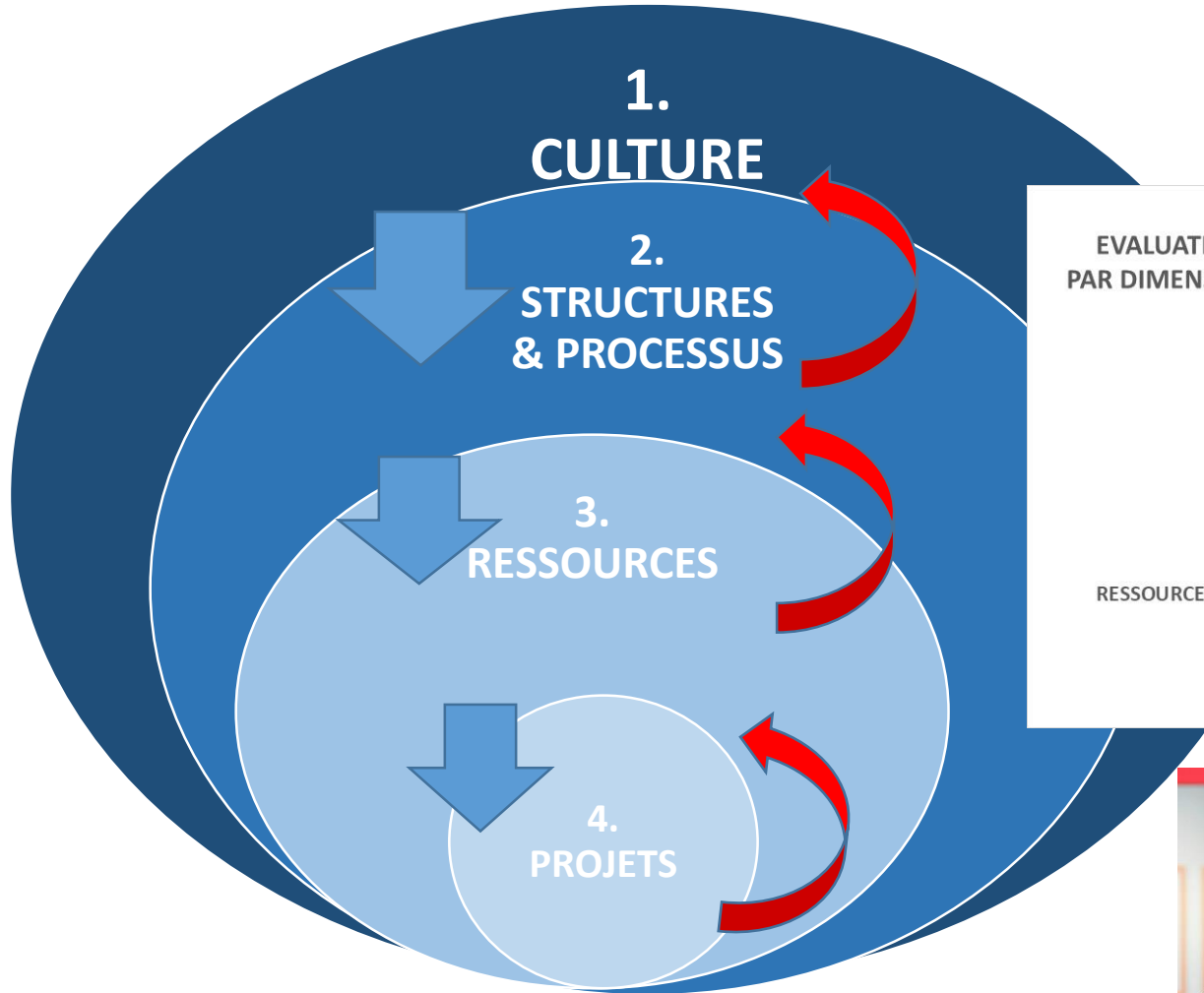
Luthans, 2016

[a.org/wiki/Fred
luthans](https://en.wikipedia.org/wiki/Fred_Luthans)

PORTEUR
DE
SQUES



UN MODELE INTEGRATEUR QUI INTERROGE LES SYSTEMES DE MANAGEMENT



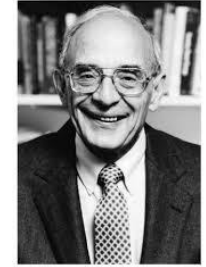
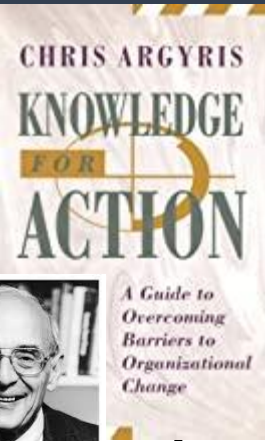
Christensen, 2000

UN SYSTEME DE MANAGEMENT MCRE/IO INREGRE

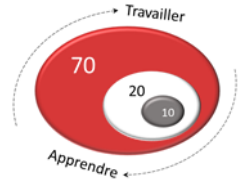
DIAGNOSTIC

EVALUATION DE LA MATURITE MCRE/IO

AMELIORATION CONTINUE



Chris Argyris
James Bryant Conant Professor
Harvard Business School



TRANSFORMATION

ENTREPRISE

RESPONSABILITES

COMPETENCES PROCEDURALES

ACTIVITES

ROLES

REFERENTIEL DE COMPETENCES MCRE/IO

DEVELOPPER LA CAPACITE A OPEN INNOVER AVEC LES FOURNISSEURS AU PANEL

DEVELOPPER L'ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE PAR L'OPEN INNOVATION

APTITUDES COMPORTEMENTALES

CAPACITES D'ENGAGEMENT

ENTREPRISE ETENDUE

RESSOURCES EXTERNES (fournisseurs) (écosystèmes)

BAROMETRE DE LA COLLABORATION

CO-INNOVER AVEC LES STARTUPS

Peak Collab. Index



DISCUSSION

ATELIERS (30 mn)

1. COMMENT REAGISSEZ-VOUS A CETTE **PROPOSITION** DE REFERENTIEL DE COMPETENCES MCRE/IO ?

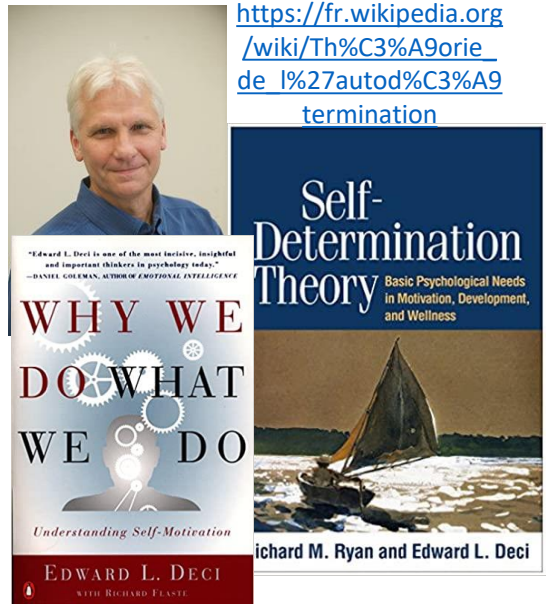
2. COMMENT PERCEVEZ-VOUS **LA FAISABILITE** DU DEPLOIEMENT DE CE REFERENTIEL MCRE/IO AU SEIN DE VOS ORGANISATIONS ?

PLEINIÈRE (45 mn)

1. SYNTHÈSE PAR ATELIER

2. ECHANGES & RETEX

OPERATIONNALISER LES MODELES DE MOTIVATION 2.0



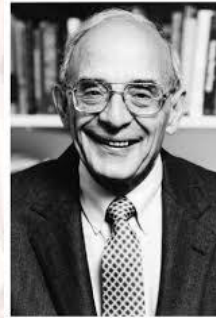
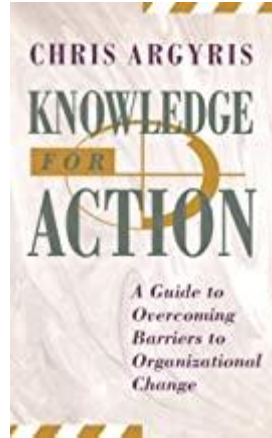
https://fr.wikipedia.org/wiki/Th%C3%A9orie_de_l'autod%C3%A9termination



Intelligence émotionnelle



https://fr.wikipedia.org/wiki/Carol_Dweck#:~:text=Selon%20Dweck%2C%20les%20individus%20peuvent,l'origine%20de%20la%20capacit%C3%A9.&text=Dweck%20soutient%20que%20l'%C3%A9tat,moins%20stressante%20et%20plus%20accomplie.



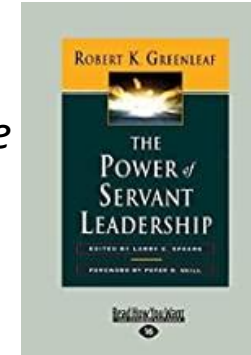
Chris Argyris
James Bryant Conant Professor
Harvard Business School

Entreprise apprenante

https://fr.wikipedia.org/wiki/Chris_Argyris



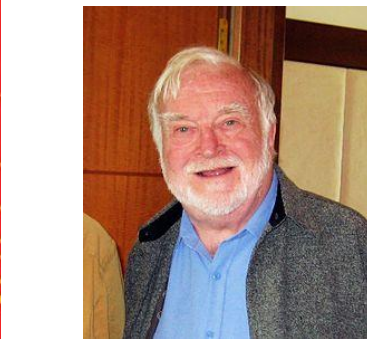
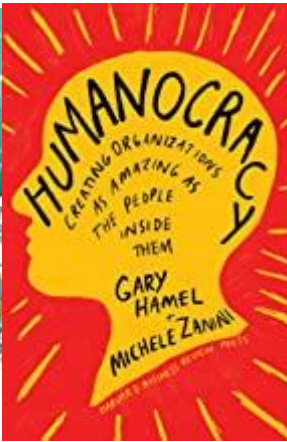
Etat d'esprit fixe / de développement



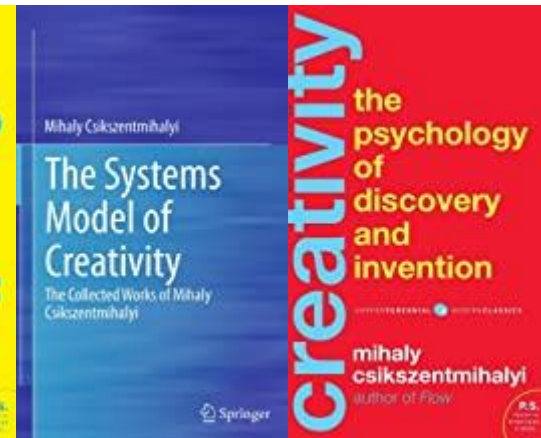
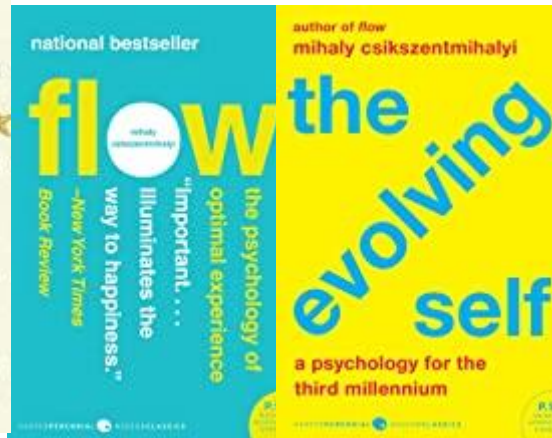
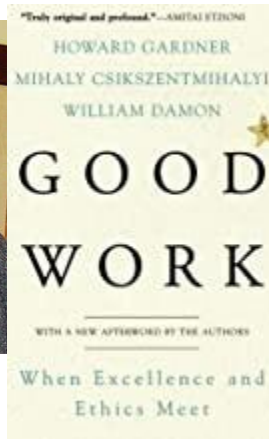
Etat de flow



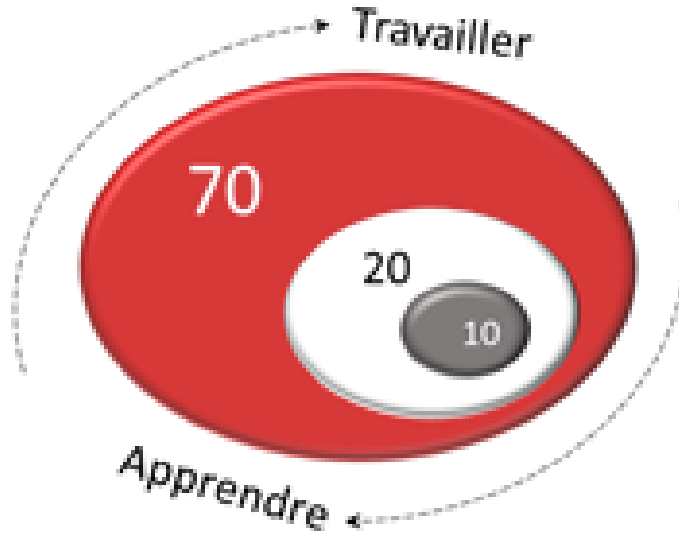
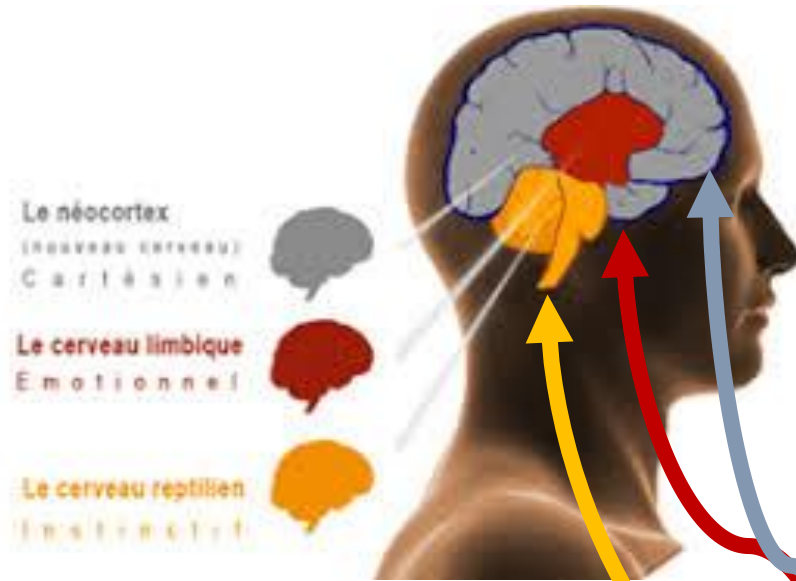
Entreprise libérée



https://fr.wikipedia.org/wiki/Mih%C3%A1ly_Csikszentmih%C3%A1lyi



METTRE EN OEUVRE L'APPRENTISSAGE EXPERIENTIEL



MODELE D'APPRENTISSAGE

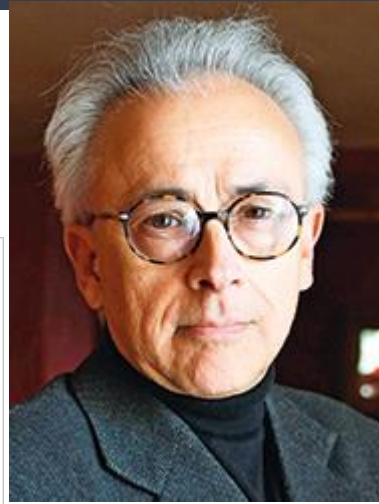
70/20/10

70 = EXPERIMENTER

20 = PARTAGER

10 = APPROFONDIR

https://fr.wikipedia.org/wiki/Antonio_R._Damasio



Antonio R. Damasio
L'Erreur de Descartes



Antonio R. Damasio
Spinoza avait raison
Joie et tristesse,
le cerveau des émotions



Odile Jacob
poches
sciences

Odile Jacob
poches
sciences

Lombardo, Michael M; Eichinger, Robert W (1996). *The Career Architect Development Planner* (1st ed.). Minneapolis: Lominger.

[https://en.wikipedia.org/wiki/70/20/10_Model_\(Learning_and_Development\)](https://en.wikipedia.org/wiki/70/20/10_Model_(Learning_and_Development))



L'INNOVATION OUVERTE COLLABORATIVE, LA TRANSFORMATION DES POSSIBLES, AU-DELÀ DU MANAGEMENT DU PROBABLE



*« Pour ce qui est de l'avenir,
il ne s'agit pas de le prévoir,
mais de le rendre possible »*

Antoine de Saint Exupéry

MERCI DE VOTRE ATTENTION

VOS QUESTIONS SONT LES BIENVENUES...



Immeuble L'Acropole
86 av. d'Aix-les-Bains, L'Acropole
74600 ANNÉCY
FRANCE

+33 (0)4 56 41 24 30
jb@thesame-innovation.com
www.thesame-innovation.com
www.peak-purchasing.com



PEAK
by thésame