



HAL
open science

Evaluation et pilotage de la performance des alliances stratégiques de prospective : application au Michelin Challenge Bibendum

Wiam Zouhair

► **To cite this version:**

Wiam Zouhair. Evaluation et pilotage de la performance des alliances stratégiques de prospective : application au Michelin Challenge Bibendum. Gestion et management. Université Clermont Auvergne [2017-2020], 2018. Français. NNT : 2018CLFAD012 . tel-02555215

HAL Id: tel-02555215

<https://theses.hal.science/tel-02555215>

Submitted on 27 Apr 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Université Clermont Auvergne

Ecole Doctorale des Sciences Economiques,
Juridiques, Politiques et de Gestion

CRCGM Centre de Recherche Clermontois
en Gestion et Management

Evaluation et pilotage de la performance des Alliances Stratégiques de Prospective

Application au Michelin Challenge Bibendum

*Thèse présentée et soutenue publiquement le 19-11-2018 ;
Pour l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion*

Par Mme. **Wiam ZOUHAIR**

Sous la direction de **M. Pierre MATHIEU**

Maître de Conférences HC, HDR, Université Clermont Auvergne

Membres du jury

Rapporteurs

M. Christophe ASSENS, Professeur des Universités,
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

M. Philippe DURANCE, Professeur des Universités,
Conservatoire national des Arts & Métiers

Suffragants

Mme. Isabelle ROYER, Professeur des universités, IAELYON
School of Management

Mme. Corinne ROCHETTE, Maître de conférences HC, HDR,
Université Clermont Auvergne

M. Erik GRAB, Directeur de la Prospective, Groupe Michelin

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

A mes chers parents Fatima TAMIR et Mohamed ZOUHAIR

A ma moitié Nouha ZOUHAIR et à la voix de la raison Hazim ZOUHAIR

A ma compagne de tous les jours, Soul.

Epigraphe

“Here we are, with the immensely difficult task before us of getting to know the beautiful world we live in, and ourselves; and fallible though we are we nevertheless find that our powers of understanding, surprisingly, are almost adequate for the task—more so than we ever dreamt in our wildest dreams. We really do learn from our mistakes, by trial and error. And at the same time we learn how little we know—as when, in climbing a mountain, every step upwards opens some new vista into the unknown, and new worlds unfold themselves of whose existence we knew nothing when we began our climb.

Thus we can learn, we can grow in knowledge, even if we can never know—that is, know for certain. Since we can learn, there is no reason for despair of reason; and since we can never know, there are no grounds here for smugness, or for conceit over the growth of our knowledge.”

Popper (1945)

Remerciements

Je remercie Michelin et toute l'équipe de la Prospective et du *Challenge Bibendum*, de leur confiance en m'attribuant ce projet. Je les remercie aussi d'avoir répondu à mes questionnements et de m'avoir fourni les informations nécessaires à la compréhension de ma mission et la construction de ce travail. Je remercie M. Erik Grab, Directeur de la Prospective Michelin et mon directeur scientifique, d'avoir nourri ce travail de ses critiques constructives et de m'avoir challengée tout au long de sa conduite. Son appui et sa confiance ont été sources de motivation considérables.

Je remercie le Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management de bien vouloir m'accueillir en son sein, et ce, tout en mettant à ma disposition conseils, matériel et ouvrages. L'équipe a participé pro-activement à la construction de mon travail ; sa bonne conduite leur est imputable. Je tiens particulièrement à adresser mes sincères remerciements aux professeurs Pascal Lievre, Yves Mard, Sylvain Marsat et Benjamin Williams pour avoir partagé leurs expertises diverses avec moi, ces dernières ont été indispensables au développement de ma réflexion autour de ce travail. Merci également à Emmanuel Bonnet, Guillaume Pijourlet et Mathieu Gomez de m'avoir facilité la compréhension de plusieurs concepts et aiguillé mes choix méthodologiques.

Patrice Bégie, Stéphano Vachez, et Dominique Geoffroy-Terryn, - les trois autres doctorants de Pierre Mathieu - ; nous avons échangé connaissances, expériences, inquiétudes et euphories. Je n'oublierai jamais nos séances de travail arrosées de thé ou de café, accompagnées parfois de pâtisseries, toujours d'esprit d'entraide et de bonne humeur. Merci à vous trois.

De par les proximités géographique et intellectuelle que nous partageons Patrice et moi, il a été d'une contribution majeure à la construction de ce travail de recherche, je lui exprime ainsi ma plus grande gratitude.

Merci également à Ibtissem, Selasi, Djibril et Yao qui ont choisi, comme moi, d'entreprendre l'aventure exceptionnelle de la thèse. Je leur souhaite le meilleur.

Je remercie infiniment M. Pierre Mathieu du temps qu'il a bien voulu me consacrer. M. Mathieu a d'abord aiguillé mon choix d'une problématique de recherche focale qui a tout de suite intéressé l'entreprise Michelin. En fin analyste, il a identifié les forces et les faiblesses de mon projet ; lesquelles ont reçu des préconisations perspicaces. Méthodologue confirmé, il m'a ensuite donné les outils nécessaires à sa structuration. Je peux affirmer sans hésitation aucune avoir bénéficié d'un encadrement exceptionnel et d'une réelle formation à la recherche de sa part. Sa rencontre aura indéniablement marqué ma manière de pratiquer la science et de voir le monde. Ma reconnaissance pour lui est ineffable.

Je remercie également les membres du jury pour avoir accepté d'apporter un regard sur ce travail. J'espère qu'ils y auront trouvé des idées stimulantes.

J'ai une tendre pensée pour ma famille, qui, de loin, appuie mon travail. Leurs encouragements, tout comme leurs conseils et critiques ont nourri ce travail et lui permettent d'atteindre aujourd'hui son plein épanouissement. Il leur est dédié.

« Un nid pour l'oiseau, une toile pour l'araignée, pour l'homme l'amitié. »¹

Je tiens enfin à exprimer ma plus profonde gratitude envers mes amis qui m'ont fourni, plus d'une fois, soutiens matériel et moral indispensables à la conduite d'un travail aussi

¹ William BLAKE (2012), *Le mariage du Ciel et de l'Enfer*, traduit de l'Anglais par Jean-Yves LACROIX, éditions Allia

considérable que la réalisation d'une thèse. Marlène, Delphine, Virginie, Diana, Guylaine, Jean-Mi, Pauline, Malihat, Nilma, Ingrid, Carlos, Nadia, Abdessamad, Françoise et Tarik ; Merci infiniment.

Le soutien inconditionnel dont je bénéficie est proportionnel à mon devoir de réussite majeur.

Résumé

Ce travail de recherche a bénéficié d'une immersion de quatre ans dans l'entreprise Michelin. Nous avons en effet intégré l'entreprise en 2010 en tant que responsable communication digitale pendant un an avant d'entreprendre notre thèse doctorale dans le cadre d'un dispositif CIFRE. Cette immersion nous a permis d'avoir un accès privilégié à des sources d'informations internes qui se sont avérées indispensables à la construction de notre réflexion.

Il est structuré autour de trois apports principaux :

- D'abord, la mobilisation des concepts de la théorie de l'Acteur-Réseau nous a permis d'apporter un regard singulier sur l'écosystème étudié. La théorie de l'Acteur-Réseau considère que la controverse est une occasion précieuse pour décrire un collectif en action. En effet, l'apparition d'une controverse au sein d'un collectif permet d'identifier et comprendre les forces qui animent ses « actants ». La démarche étudiée dans le cadre de ce travail de recherche *i.e.* le MCB Open Lab a connu l'émergence d'une controverse au sujet de sa valeur qui a été d'un impact majeur, à la fois sur son évolution et sur celle de la demande managériale à l'origine de cette thèse.
- Ensuite, un essai théorique sur la performance en management nous a permis d'identifier ses deux caractéristiques majeures : sa dynamique due à l'évolution permanente de l'environnement des entreprises, et son caractère composite. Ces deux caractéristiques en font un tout complexe, difficile à évaluer. C'est à la performance des alliances stratégiques de prospective (ASP) que nous nous intéressons dans ce travail de recherche. Une revue de la littérature sur la performance des alliances

stratégiques fait émerger une absence de définition consensuelle de cette dernière et nous oriente vers le choix d'un dispositif d'évaluation pertinent.

- Enfin, l'analyse de la dynamique de collaboration entre les parties prenantes du MCBOL à partir de théories de psychologie sociale notamment, nous a permis de concevoir un principe de tarification de la démarche étudiée. Ce principe constituerait un outil de pilotage de la performance de cette dernière dans le sens où son introduction au sein du collectif aurait des effets vertueux sur sa performance.

Nous avons adopté, pour la réalisation de ce travail de recherche, une posture de chercheur dévoilé en observation participante. L'observation participante a permis d'enrichir les données primaires et secondaires collectées en mobilisant des méthodes qualitatives, auxquelles sont souvent affectés des biais d'information.

De par ses composantes ontologique, épistémique et téléologique, nous nous inscrivons, dans le cadre de travail de recherche, dans une posture épistémologique constructiviste.

Mots-clés: *performance, alliances stratégiques, prospective, évaluation, pilotage.*

Abstract

This research work benefited from a four-year immersion in Michelin. In fact, I integrated the company in 2010 as *Digital Communication Manager* for one year before starting my doctoral thesis as part of a CIFRE partnership. This immersion allowed me to have a privileged access to internal sources of information, which proved to be essential for the construction of my reflection on the subject.

It is structured around three main contributions:

- First, the mobilization of the concepts of the Actor-Network Theory allowed me to bring a singular look on the studied ecosystem. The Actor-Network Theory holds that controversy is a valuable opportunity to describe collective action. Indeed, the appearance of a controversy within a group makes it possible to identify and understand the forces that drive its "actants". The approach studied as part of this research work *i.e.* the MCB Open Lab has known the emergence of a controversy about its value which has had a major impact, both on its evolution and on that of the managerial demand at the origin of this thesis.
- Then, a theoretical essay on the performance concept allowed us to identify its two main characteristics: its dynamism due to the permanent evolution of the business environment, and its composite character. These two features make it a complex whole that is difficult to evaluate. In this research work, I study the performance of strategic foresight alliances (*i.e.* ASP). A review of the literature on the performance of strategic alliances revealed a lack of a consensual definition and guided me towards the choice of a relevant evaluation mechanism.

- Finally, the analysis of the dynamics of collaboration between the MCBOL stakeholders based on theories of social psychology in particular allowed me to conceive a principle of pricing of the studied initiative. I argue that this principle would constitute a tool for steering the performance of the MCBOL. Indeed, its introduction within the group would have positive effects on its performance.

For this research project, I adopted the position of “*unveiled participant researcher*”. Participatory observation has enriched the primary and secondary data collected by mobilizing qualitative methods, which are often affected by information bias.

By its ontological, epistemic and teleological components, I carried this research within a constructivist epistemological framework.

Key words: *performance, strategic alliances, foresight, evaluation, steering.*

Préambule

La thèse en gestion comme travail de subjectivation...

C'est en 1991 que la notion de subjectivation fut introduite dans le domaine de la psychanalyse, par Raymond Cahn², afin de caractériser les perturbations de la fonction sujet chez l'adolescent. En effet, l'adolescence est un des moments-clés pendant lesquels se réopère avec intensité la quête de soi³. Cahn parlait alors de « pathologies de la subjectivation » pour caractériser certaines perturbations psychologiques adolescentes liées aux difficultés de construction d'un sens au « soi » et engendrant des difficultés dans la relation avec l'autre. Dans son sens littéral, subjectivation veut dire "rendre subjectif" ce qui est saisi à partir de notre environnement, mais aussi ce qui émane de nous, c'est-à-dire lui donner un sens en relation à son propre point de vue ; la subjectivation renvoie donc au "devenir sujet". Il s'agit d'une démarche interne de transformation et de création, induite par un processus analytique long, aléatoire et complexe, dont la reconnaissance constitue l'objet ultime et ce, via "l'appropriation subjective" d'un « monde déjà là » caractérisé par des logiques d'action diverses, parfois divergentes, dans lequel il faut se constituer et prendre place. En effet, selon Freud, le *Ich* – qu'on peut traduire par le moi ou le sujet – n'est pas acquis d'emblée, mais doit se constituer et s'actualiser, constamment, à travers ce processus de subjectivation, indéfini et inachevé par essence (Bertrand, 2005). Le rôle du travail psychanalytique est alors de débloquent ce processus de subjectivation et d'atténuer les souffrances diverses qu'il peut engendrer.

Malgré son caractère émergent, le concept connaît aujourd'hui un engouement particulier qui dépasse son sens pathologique, expliqué notamment par l'intérêt de plus en plus

² Raymond CAHN (1991), « Du sujet », *Revue Française de Psychologie*

³ La subjectivation serait, selon Cahn, un processus qui s'engage dès le début de la vie.

croissant à la notion de « sujet » chez les chercheurs et praticiens dans des domaines très divers.

Certains doctorants en sciences de gestion peuvent vivre la thèse comme une période cruciale de requête de soi, particulièrement ceux les plus sensibles aux questionnements ontologique et axiologique, notamment, que soulève la nécessité de définir et se définir dans sa relation à son objet de recherche (et donc au monde). La thèse représente alors dans ce sens un vrai travail de subjectivation, qui peut engendrer des souffrances plus ou moins intenses, inhérentes à ce processus créatif complexe, requérant une combinaison entre des intrants externes (prise de connaissances des positions des différents chercheurs) et des raisonnements internes, dont la finalité est de trouver un équilibre presque salutaire qui se concrétise à la formulation de ses positions (et incertitudes) assumées, quant à la nature objective ou subjective de la réalité, la performativité de la science ou encore la place du chercheur dans la société, entre autres.

De ce point de vue, le monographe constitue un vrai récit de la métamorphose du doctorant qui raconte l'évolution de ses objectifs qui peuvent différer de manière substantielle entre le début du processus de la thèse et sa fin engendrant ainsi une nécessité de réadaptation de la trajectoire préalablement définie. En cours de chemin, le thésard peut expérimenter des phases de doute profond accentué par la prise de conscience du caractère chaotique de cette trajectoire. Le directeur de thèse, selon son niveau d'engagement dans la démarche, peut jouer un rôle primordial dans la désentrave de ce processus.

La période de la thèse peut alors constituer une période charnière de subjectivation qui marque à vie son auteur. La volonté de réaliser une thèse qui nous ressemble et que nous assumons pleinement nous pousse à aller au bout du processus et ce, malgré la considérable

difficulté de la tâche de rédaction qui requiert de traduire de manière intelligible un parcours souvent itératif voire chaotique.

De la Convention Industrielle de la Formation par la REcherche...

La CIFRE offre des conditions particulièrement saines pour réaliser une thèse de doctorat...

La Convention Industrielle de la Formation par la Recherche (à présent CIFRE) permet au doctorant de disposer d'un contrat de travail de trois ans offrant des conditions financières confortables pour la réalisation d'une thèse et un accès privilégié à des données sur l'entreprise et ses parties prenantes. Elle lui facilite ainsi l'exploration en profondeur et dans le cadre d'une approche longitudinale du phénomène qu'il étudie, ce qui lui permet d'identifier les écarts pouvant exister entre les discours adoptés et les comportements des acteurs, voire de comprendre les représentations sous-jacentes à leurs actions diverses. Les limites du déclaratif, par exemple, se trouvent alors enrichies par une observation dans une posture quasi-ethnographique.

Mais...

La CIFRE amène le doctorant à s'immerger dans deux univers substantiellement différents- la recherche et l'entreprise - de par leurs logiques et leurs rythmes respectifs, ce qui requiert du thésard l'opération de gymnastiques ardues, à la fois logistiques et intellectuelles.

Logistiquement, le thésard doit faire à la fois preuve de suffisamment de flexibilité et de clairvoyance afin de réussir les arbitrages nécessaires entre les moments où il est plus opportun de se trouver sur le terrain et ceux où il le serait davantage de s'en retirer afin de capitaliser sur des informations collectées (études documentaires, entretiens, observations,

etc.) ou encore approfondir des connaissances théoriques. Egalement, le doctorant doit se doter d'une certaine ambidextrie du point de vue des savoir-faire requis pour les deux modes d'existence au sein de ces deux mondes différents : celui réflexif et rigoureux de la recherche d'un côté et celui accéléré de la prise de décision en entreprise (caractère souvent urgent de la demande managériale).

Par ailleurs, en plus des qualités requises pour la réalisation d'une thèse, le thésard en CIFRE doit souvent faire preuve de certaines capacités, notamment de traduction et de vulgarisation de sa recherche, voire de conseil, au regard de l'image d'expertise et d'érudition liées à la fonction de la recherche. Le doctorant se retrouve ainsi dans une position propice à l'adoption d'une tendance à vouloir théoriser la vie en entreprise (voire la vie tout court) et se confronte souvent, à la complexité de bien des pratiques non ou difficilement « théorisables » du point de vue positiviste, notamment celles inhérentes à des jeux d'acteurs ou des jeux politiques. Cette prise de conscience, bien qu'accompagnée d'une certaine frustration, est extrêmement intéressante en tant que leçon épistémologique.

Si on ajoute à cela la confrontation plus ou moins régulière du doctorant à des acteurs en entreprise qui conçoivent la recherche comme une activité intellectuelle érudite, abstraite voire fallacieuse, la mission du doctorant en CIFRE peut alors se trouver enrichie d'un réel engagement pour que la recherche académique soit perçue comme une activité utile.

Du côté des pairs dans le monde de la recherche académique, on reproche souvent au thésard en CIFRE de mener un travail « trop managérial ». On peut alors lui conseiller de se détacher de sa demande managériale pour lui apporter un réel ancrage académique. Bien que ces suggestions soient souvent bienveillantes, elles reflètent une méfiance latente vis-à-vis de la recherche appliquée. Or à quoi sert la recherche en gestion si elle n'a pas un ancrage managérial et si elle ne répond pas à un vrai besoin des praticiens ? Pourquoi faut-il

davantage justifier des apports et critères de scientificité lors de la production de connaissances dans le cadre d'une recherche dont la demande émane d'un terrain « financeur » comme il est le cas pour une thèse en CIFRE ? Nous essayons de prendre position dans ce débat dans la conclusion de notre travail.

Ces différentes confrontations peuvent être, pour le thésard en CIFRE, sources de confusions épistémologiques majeures mais en même temps de réels motifs pour approfondir et challenger ses connaissances et positions préétablies.

Au titre de ces différents challenges offerts par notre terrain, ce dernier fut extrêmement riche en leçons.

Table des matières

Epigraphe	4
Remerciements	5
Résumé	8
Abstract	10
Préambule	12
La thèse en gestion comme travail de subjectivation... ..	12
De la Convention Industrielle de la Formation par la REcherche... ..	14
Table des matières	17
Liste des encadrés	19
Liste des tableaux	19
Liste des figures	20
Liste des abréviations	22
Introduction générale	24
Premier chapitre: Contexte de la recherche	37
I. L'histoire du <i>Challenge Bibendum</i>	38
I. 1. Le <i>Challenge Bibendum</i> , rendez-vous incontournable de la mobilité durable.....	38
I. 2. D'un événement itinérant à une démarche prospective continue	43
II. Une autre histoire du <i>Challenge Bibendum</i>	51
II. 1. Le MCB 2014 ; une immersion bénéfique pour la conduite de notre travail de recherche.....	52
II. 2. De l'origine de la controverse sur la valeur créée par le <i>Challenge Bibendum</i> ..	56
II. 3. La controverse comme prisme de lecture du collectif en action.....	57
Deuxième chapitre : Ancrage théorique et problématique de recherche	82
I. La dynamique de la demande managériale.....	83
I. 1. La première demande managériale... ..	83
I. 2. « Rupture »... et nouvelle demande managériale	89
II. De la demande managériale à la problématique de recherche	91
II. 1. La performance, un concept composite et dynamique.....	94
II. 2. Les alliances stratégiques	101
II. 3. La prospective stratégique en entreprise, fondements et pratique	109
II. 4. La problématique de recherche.....	119

Troisième chapitre : L'évaluation de la performance des alliances stratégiques de prospective	121
I. Une revue de la littérature sur la performance des alliances stratégiques	122
I. 1. La pluralité des termes utilisés et des construits.....	122
I. 2. Vers une définition étendue de la performance des alliances stratégiques	131
II. L'évaluation de la performance des alliances stratégiques de prospective	143
II. 1. La définition des attentes des parties prenantes aux ASP.....	145
II. 2. Vers une grille d'évaluation de la performance des Alliances Stratégiques de Prospective.....	149
Quatrième chapitre : Le pilotage de la performance des alliances stratégiques de prospective	167
I. Du pilotage des alliances stratégiques	169
I. 1. L'appréhension de l'évaluation comme <i>driver</i> à la contribution	170
I. 2. Le contrôle comme facteur de confiance dans les alliances stratégiques	178
I. 3. L'équité en tant que principe structurant du partage des coûts dans les alliances stratégiques.....	182
II. Proposition d'un outil de pilotage du MCBOL par la contribution	186
II. 1. L'évaluation du degré d'engagement de chaque partie prenante	189
II. 2. La valeur de la contribution financière de chaque partie prenante	192
Conclusion générale	196
I. Regard épistémologique sur notre travail de recherche	196
II. Contributions de notre recherche	206
III. Limites de notre travail	208
IV. Perspectives de recherche.....	210
Post-Scriptum	213
Bibliographie.....	216
Annexes	245

Liste des encadrés

Encadré 1 : Traduction des items d'Ariño (2003)	159
---	-----

Liste des tableaux

Tableau 1: Classification des parties prenantes du <i>Challenge Bibendum</i>	53
Tableau 2: Objectifs des guides d'entretien de l'étude exploratoire	55
Tableau 3: Les deux logiques d'innovation selon Marques.....	78
Tableau 4: Quelques définitions d'une alliance stratégique.....	102
Tableau 5: La logique d'anticipation et la logique de prospective	115
Tableau 6: Exemples des termes constituants du champ sémantique	124
Tableau 7: Exploitation Vs Exploration selon March (1991)	127
Tableau 8: Proposition des items d'une grille d'évaluation de la performance du MCBOL	146
Tableau 9: Correspondances entre nos items et ceux des parties prenantes du MCBOL	153
Tableau 10: Proposition de deux nouveaux items à notre grille suite à l'étude des attentes des parties prenantes à l'Open Lab	155
Tableau 11: Statistiques descriptives des notes d'importance accordées aux items	162
Tableau 12: proposition d'une grille d'évaluation de la performance des ASP	165
Tableau 13: Le taux de performance des soldats dans les deux groupes constitués par Bergum et Lehr (1963).....	175
Tableau 14: Les quatre conditions de l'expérience de Henchy et Glass (1968)	176
Tableau 16: Différence du degré d'importance entre des représentants d'une même partie prenante.....	208

Liste des figures

Figure 1: Les lieux d'organisation des différentes éditions du MCB.....	40
Figure 2: Les trois dimensions constituantes de l'offre MCB suite à l'étude de repositionnement réalisée par l'entreprise Sevendots	47
Figure 3: Les parties prenantes ciblées par le MCBOL.....	49
Figure 4: Le triptyque de l'Open Lab MCB	50
Figure 5: Les cosmos idéologiques des acteurs de la controverse au sujet de la valeur du MCB	80
Figure 6: Logo de Movin'On by Michelin.....	88
Figure 7: Evènements et personnages-clés de l'histoire du MCB.....	90
Figure 8: La fameuse affiche Nunc Est Bibendum	97
Figure 9: Affiche du pneu X.....	98
Figure 10: Diagramme en araignée présentant les	100
Figure 11: Anticipation et prospective au service de l'Action	113
Figure 12: Classification des mesures utilisées dans la littérature académique	132
Figure 13: Classification des mesures utilisées pour capturer la performance des alliances	133
Figure 14: La mesure de la satisfaction client dans la norme ISO 9001-2000	137
Figure 15: Grille d'évaluation de la satisfaction des parties prenantes d'une alliance (Ariño 2003)	138
Figure 16: Modèle proposé par Ariño (2003) pour l'évaluation de la performance d'une AS	139
Figure 17: Les deux dimensions structurant la performance	140
Figure 18: Modèle conçu et testé par Nielsen (2007)	141
Figure 19: Les composantes du construit de la performance	143
Figure 20: Consignes présentées aux répondants de l'enquête sur les attentes des parties prenantes.....	150
Figure 21: Capture d'écran de l'interface en ligne qui a permis aux parties prenantes de s'exprimer spontanément sur leurs attentes quant à la participation à l'Open Lab MCB....	151
Figure 22: Les trous structureaux.....	156
Figure 23: Les trois phases du processus de prospective définis par Erik Grab	157

Figure 24: Capture d'écran de l'interface en ligne qui a permis aux parties prenantes de classer les items proposés par ordre d'importance	160
Figure 25: Taux de participation à notre étude	161
Figure 26: Pourcentage des notes.....	161
Figure 27: comparatif des degrés d'importance de nos items et ceux d'Ariño (2003)	162
Figure 28: Classement décroissant des scores calculés pour les différents items de l'étude	163
Figure 29: La relation entre la taille du groupe et l'intensité.....	171
Figure 30: La participation des phénomènes de paresse sociale et pertes	172
Figure 31: La relation négative entre la paresse sociale et la cohésion du groupe démontrée par Shiue et al. 2010	173
Figure 32: Le processus de comparaison engendrant le sentiment d'équité ou d'iniquité selon Adams (1963 ; 1965)	183
Figure 33: Les hypothèses valables qui nous ont amené.....	187

Liste des abréviations

ANT	:	Théorie de l'Acteur-Réseau pour Actor Network Theory
AS	:	Alliance stratégique
ASP	:	Alliance stratégique de prospective
BU	:	Business Unit
CAB	:	Corporate Advisory Board; conseil consultatif du MCB Open Lab, constitué des membres ayant fait le choix de participer à la gouvernance de ce dernier
CB	:	Challenge Bibendum ; également MCB pour Michelin Challenge Bibendum, autre appellation de l'événement
CEG	:	Comité Exécutif du Groupe Michelin
CIB	:	Corporate Innovation Board du Groupe Michelin
CIFRE	:	Convention Industrielle de la Formation par la Recherche
CO₂	:	Dioxyde de Carbone
DGCD	:	Direction Groupe Corporate Développement du Groupe Michelin
DGPR	:	Direction Groupe de la Prospective et Développement Durable Michelin
ETP	:	Equivalent temps plein
GES	:	Gaz à effet de serre
KB	:	Knowledge Brokers <i>i.e.</i> courtiers de la connaissance
MRT	:	Michelin Recherche et Technologie, faisant référence au centre dédié à la recherche Michelin à Fribourg en Suisse
OEM	:	Original Equipment Manufacturer ; terme utilisé pour désigner les constructeurs automobiles
OGM	:	Organismes Génétiquement Modifiés
PRM	:	Performance et Responsabilité Michelin, expression de la démarche RSE du Groupe Michelin lancée en 2002 à l'initiative d'Edouard Michelin
RSE	:	Responsabilité sociétale de l'entreprise
RSO	:	Responsabilité sociétale de l'organisation
TIC	:	Technologies de l'information et de la communication
WZ	:	Wiam ZOUHAIR

« We cannot leave this discussion of the functions and nature of the firm without making a few remarks about the motivation of the firm-why it acts as it does. It is reasonable to assume that the people making decisions on behalf of a firm are acting in the light of some purpose, yet it is notoriously difficult to discover the true purposes of anyone. On the other hand, purposive behaviour cannot be understood if one does not know what the purpose is. Therefore, if the economist is to understand the behaviour of firms he must make some assumption about what they do and why they do what they do. The more he believes that his assumption corresponds to the true motives, the greater will be his confidence in a theory designed to explain the behaviour of the firms. It is possible that his theory may be very useful for analysis and for prediction, even if he is not very happy about the realism of his assumption, but the theory will not satisfy his desire to understand, and this confidence in it will be correspondingly reduced. »

Penrose (1959)

Introduction générale

Plusieurs auteurs avancent que nous vivons aujourd'hui dans un monde de plus en plus complexe caractérisé par un progrès scientifique et technique intensif, essentiellement irrigué par les technologies de l'information et de la communication (à présent TIC), par une réelle mondialisation économique et culturelle et par une évolution substantielle des habitudes de consommation (*e.g.* Morin et Bibard, 2018).

De leur côté, les entreprises s'expriment sur la nécessité d'opérer dans un environnement où les cycles de vie des produits se raccourcissent tandis que les changements technologiques et la vitesse de la diffusion des innovations s'accroissent (Rohrbeck, 2010). Ainsi, les membres du WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) qui est une organisation mondiale dirigée par les PDG de plus de 200 grandes entreprises qui travaillent ensemble pour accélérer la transition vers un monde durable, ont affirmé, dans un rapport dédié aux défis et enjeux du secteur de la mobilité, que *"The context in which our companies operate is becoming more complex every year."*

Cette complexité accentue la perception des entreprises du caractère incertain de l'avenir et conséquemment leur capacité à évaluer les risques encourus. L'économiste Franck Knight stipulait en effet dans son livre séminal de 1921 que les entreprises faisaient face à deux types de risques distincts ; alors que les risques « assurables » sont mesurables, l'incertitude ne l'est pas quand bien même les événements de rupture qui la caractérisent peuvent être déterminants pour la performance voire la survie des organisations. La reconnaissance de l'existence de ces événements imprévisibles marque alors un tournant dans la pensée économique et managériale dont les fondements étaient construits sur la base d'une science probabiliste. Les travaux plus récents de Nassim Nicholas Taleb, et plus particulièrement son

livre de 2010 sur la théorie du « *Black Swan* » confortent cette idée en affirmant que l'entreprise doit se doter d'une sagesse rétrospective *i.e.* « *hindsight* », d'une certaine robustesse et résilience face à ces événements de rupture qualifiés de « cygnes noirs », car bien qu'on en méconnait l'existence, ils peuvent apparaître de manière imprévisible et altérer substantiellement l'environnement de l'entreprise. Spender (2014) affirme ainsi que la stratégie ne prend sens que parce qu'il existe des "absences" ou lacunes dans l'état de la connaissance détenue par une entreprise dans un champ donné. Son rôle est alors de montrer le chemin aux acteurs dans un contexte incertain :

« *Strategizing is the process of dealing with anxiety.* »

Spender (2014)

Les entreprises ont ainsi développé plusieurs réactions stratégiques face à l'incertitude de leur environnement. La littérature néo-institutionnaliste a identifié l'isomorphisme mimétique comme phénomène organisationnel en résultant.

Selon la théorie institutionnaliste, c'est grâce aux institutions, formelles (lois et règles) et informelles (codes de conduite, codes de comportement et conventions) que l'économie fonctionne car ces institutions permettent de minimiser l'incertitude et ainsi construire un environnement rassurant pour agir.

Tandis que la diversité des structures et comportements organisationnels inspirait une panoplie de chercheurs (Woodward, 1965 ; Child et Kieser, 1981 ; Hannan et Freeman, 1977, etc.), DiMaggio et Powell (1983) choisissent de s'intéresser à l'homogénéité qu'ils qualifient de surprenante dans les formes et pratiques organisationnelles. Ils avancent d'abord que, pendant les premières phases de leurs cycles de vie, les organisations présentent une diversité considérable, à la fois dans leurs structures et leurs approches, pour ensuite

converger vers une homogénéité que les auteurs qualifient d'inexorable, dès que le secteur s'établit et munit.

Afin d'expliquer cette homogénéité, DiMaggio et Powell se basent sur le travail de Schelling (1978) qui affirme que les organisations d'un secteur établi réagissent à leur environnement ; environnement qui est lui-même composé d'organisations qui réagissent à leur environnement. Le phénomène qui serait à l'origine de cette homogénéisation est l'isomorphisme.

DiMaggio et Powell mobilisent la définition de Hawley (1968) de l'isomorphisme :

« L'isomorphisme est un processus contraignant qui oblige une unité dans une population à ressembler à d'autres unités qui font face au même ensemble de conditions environnementales. »

Hannan et Freeman (1977) qui poussent la réflexion plus loin, avancent que l'isomorphisme est lui-même le résultat de deux phénomènes :

- La sélection : les formes non-optimales d'organisation se voient exclues ;
- L'ajustement : les organisations apprennent de leur environnement et ajustent leurs pratiques en fonction des réponses de celui-ci.

DiMaggio et Powell soutiennent ensuite les travaux de Meyer (1979) et Fennell (1980) qui affirment qu'il existe deux types d'isomorphisme :

- L'isomorphisme compétitif : la rationalité et la recherche d'efficacité mènent les organisations aux mêmes formes et pratiques ;
- L'isomorphisme institutionnel : *« le principal facteur que les organisations doivent prendre en compte est « les autres organisations » »* (Aldrich, 1979)

S'intéressant à l'isomorphisme institutionnel, DiMaggio et Powell identifient trois mécanismes à travers lesquels ce dernier se produit :

- L'isomorphisme coercitif : provient de l'influence politique et culturelle. Nous pouvons citer à titre d'exemple les régulations environnementales ;
- **L'isomorphisme mimétique** : provient des réponses standards des organisations à **l'incertitude** et se manifeste dans le copiage d'organisations plus légitimes ou couronnées de succès ;
- L'isomorphisme normatif : est associé aux professions. Ainsi, d'une part, parce qu'ils ont des formations similaires, parce qu'ils font partie de réseaux de professionnels, et parce qu'ils ont été recrutés selon les mêmes critères, les acteurs vont avoir tendance à percevoir les phénomènes et y réagir de la même manière. D'autre part, pour attirer les meilleurs profils, les organisations vont essayer d'avoir les mêmes avantages que les autres organisations de leurs secteurs, ce qui va intensifier l'homogénéité des organisations d'un même secteur.

C'est une autre réponse stratégique qui nous intéresse plus particulièrement dans ce travail de recherche. En effet, nous explorons et argumentons de la prolifération des démarches collaboratives comme réaction stratégique des entreprises face au caractère de plus en plus incertain de l'environnement (Assens et Lemeur, 2014) *caractérisé par des frontières industrielles floues, des technologies en évolution rapide et l'intégration mondiale* (Das et Teng, 2002). Si au cours des dernières décennies, la pression sur les coûts a contraint les entreprises à externaliser certaines parties de leur production, les obligeant ainsi à construire des réseaux complexes de chaînes d'approvisionnement dans lesquels elles sont liées à de nombreuses entreprises, cette mise en réseau a récemment dépassé la chaîne d'approvisionnement et la production pour inclure les activités d'innovation et de recherche et développement. En effet, historiquement, la plupart des organisations ont élaboré et mis en œuvre des stratégies d'innovation reposant soit sur une logique de croissance interne (du type mobilisation de ressources humaines, financières, techniques, sur des projets de R&D visant à créer de nouvelles compétences ou de nouveaux actifs spécifiques), soit sur des processus de croissance externe (acquisition d'actifs existants : brevets, licences...). Ces

stratégies visent à la fois à catalyser la découverte et la rentabilisation d'innovations futures mais également, en amont, à développer l'aptitude à innover de l'organisation. Pendant des décennies, l'objectif a ainsi été de créer des environnements et des modes de management internes favorables à l'innovation. De nombreux mécanismes, notamment réglementaires et juridiques à l'exemple des brevets ou des licences, ont été imaginés pour protéger la rente de l'innovateur afin de soutenir son intérêt à innover. Les responsables économiques et politiques ont parallèlement imaginé de véritables stratégies territoriales d'innovation en développant des environnements propices à l'innovation (régimes fiscaux, structures facilitatrices du type incubateurs, pôles de compétitivité ou cluster, financement de dispositifs de fertilisation croisée entre la recherche publique et la recherche privée, etc.). Ces développements visent à accroître l'efficacité de l'innovation mais ne modifient pas réellement son essence. Les acteurs associés au processus d'innovation sont en effet plus nombreux, plus variés, dépassent les frontières de la firme pour s'insérer dans des ensembles plus vastes mais la motivation est toujours la génération d'une rente future à partager et la protection de celle-ci requiert l'accord des parties, ex ante, sur un dispositif complexe de calcul et de partage. Ce modèle d'innovation peut ainsi être qualifié de « fermé » dans le sens où les acteurs participants sont clairement identifiés, choisis et cooptés à des qualités.

Selon plusieurs auteurs, on serait entré depuis quelques décennies dans un nouveau contexte économique fondé sur l'accélération du processus d'innovation par une gestion plus efficace de la connaissance, qui représente de plus en plus la principale source d'avantages compétitifs des entreprises. Toutes ces recherches s'accordent pour dire que la société est en train de subir des transformations aussi importantes et profondes que celles engendrées par la révolution industrielle qui a débuté il y a plus de deux siècles. En effet, alors que la révolution industrielle avait pour principale caractéristique l'alternance de périodes courtes de construction de nouvelles capacités d'innovation et des périodes longues d'exploitation

de ces capacités, la révolution cognitive et numérique requiert des entreprises une capacité d'innovation permanente. Dans ce nouveau contexte économique, la connaissance se substitue à l'accumulation du capital physique dans son rôle de force motrice de la croissance. Selon Granovetter (1985), la connaissance n'est pas une simple agrégation d'informations, elle est davantage un système d'informations encastré dans un contexte. Si l'information a une dimension principalement quantitative, la connaissance, elle, est purement qualitative. Ainsi, une connaissance riche peut être créée à partir d'une information très parcellaire. A contrario, une très grande quantité d'informations peut produire une connaissance insignifiante. Dans une perspective d'économie fondée sur la connaissance, le facteur rare de l'économie devient la capacité à interpréter et traiter l'information de plus en plus abondante. L'information demeure inerte et sans valeur si elle n'est pas interprétée dans un contexte de compétences qui résulte de l'histoire, des objectifs et des engagements des agents économiques.

Reich (1991) qui s'intéresse au processus de construction des avantages compétitifs des nations dans un monde de plus en plus globalisé affirme que ces derniers résident aujourd'hui dans les connaissances et compétences du capital humain. Il appelle ainsi à une métamorphose dans les conceptions des praticiens en affirmant que les entreprises les plus performantes sont aujourd'hui celles qui ont réussi leur transformation d'une production basée sur les économies d'échelles à une production de savoirs créateurs de valeur. Senge (1991) s'intéresse à l'intelligence collective comme processus créateur de valeur dans les organisations et décrit les conditions qui permettent à l'entreprise apprenante de réussir dans l'économie de la connaissance. Drucker (1993) avance que la connaissance est la seule ressource déterminante du succès des organisations dans la société post-capitaliste. Nonaka (1994) et Nonaka et Takeuchi (1995) considèrent la création de connaissance comme l'essence même de la construction des avantages compétitifs des firmes. Selon eux, la

connaissance organisationnelle est créée grâce à une interaction continue entre des savoirs tacites et explicites. Plus récemment, Doz et al (2001) stipulent que, dans l'économie de la connaissance, l'avantage concurrentiel des entreprises aurait pour principale source la connaissance, une connaissance de plus en plus dispersée mais de plus en plus accessible notamment grâce à l'émergence et l'intensification du rôle des TIC. Dans ce contexte, les organisations doivent améliorer leurs capacités à avoir accès à l'information, à moduler cette information en fonction de leurs compétences internes afin de proposer de nouveaux produits, services, etc. à travers un processus structuré autour de trois démarches complémentaires :

- La détection (*Sensing*) : Identifier et accéder à de nouvelles connaissances, compétences, technologies, etc. ;
- La mobilisation (*Mobilizing*) : Intégrer les compétences dispersées et les opportunités identifiées afin de proposer de nouveaux produits et services ;
- *Operations* : Optimiser la taille et la configuration des opérations y inclus financières.

Le développement extraordinaire, ces dernières décennies, des TIC entraîne en effet des bouleversements majeurs dans la quasi-totalité des processus mis en œuvre au sein des organisations : puissances calculatoires, capacités de stockage et de recherche des informations, programmation et autonomisation de systèmes de pilotage et de contrôle, médias et modes de communication, etc. L'expansion des réseaux de communication et de collaboration a également considérablement facilité la mobilité des ressources et la création de connaissances à forte valeur ajoutée dans des communautés de pratique au service de la recherche, de l'innovation et du développement de nouveaux produits et services. Les technologies numériques produisent en effet un environnement extrêmement favorable à la baisse radicale du coût des connaissances, des informations et de leurs transferts. Ce faisant, elles entraînent un accroissement tant quantitatif que qualitatif des flux d'informations,

d'idées, de concepts, d'analyses, etc. Les technologies numériques favorisent ainsi une innovation de plus en plus ouverte au sens où elles facilitent la mobilisation de nouveaux intrants (Mathieu et Zouhair, 2014).

Bien que leurs objectifs de recherches diffèrent, comme nous venons de l'exposer, l'ensemble de ces auteurs affirment que la création et la diffusion de la connaissance ne passeraient que par une interaction sociale forte, un effort collectif et des frictions régulières. Les entreprises les plus innovantes seraient alors celles qui diversifient le plus (ou le mieux) leurs sources d'innovation comme l'affirmait Von Hippel en 1995 rejoignant ainsi Schumpeter qui affirmait en 1951 déjà que la création de nouveaux produits, méthodes de production, matériaux et modes d'organisations résultent de nouvelles combinaisons de connaissances. Ces auteurs s'intéressent alors aux mécanismes qui permettent la création, la diffusion et l'appropriation des connaissances comme étapes phares de l'apprentissage en tant que phénomène social.

"Creating value demands imaginative collaboration."

Spender (2014)

On peut donc constater l'émergence d'un nouveau paradigme d'innovation articulé non sur la propriété exclusive des moyens et des résultats des processus d'innovation mais sur la mise en commun et la combinaison des ressources cognitives. Conséquemment, on assiste aujourd'hui à une éclosion de concepts à la fois dans le monde académique et celui des praticiens : *innovation collaborative ; participative ; écosystémique ; co-innovation, innovation partagée ; distribuée ; user et pull innovation ; crowdfunding et crowdsourcing, Fablabs ; Living Labs, etc.* Même si tous ces démarches ne s'inspirent pas exactement des mêmes logiques, on voit ainsi apparaître progressivement un nouveau modèle d'innovation qualifié par Chesbrough (2003 ; 2006 ; 2012) d'« *Open Innovation* ». L'idée centrale de ce modèle est que les services internes de R&D auront de plus en plus de difficultés à accéder à

tous les intrants indispensables à l'innovation (ou alors dans des conditions et à un coût prohibitifs) et donc que l'entreprise doit imaginer, dans un esprit de travail collaboratif, de ne plus se baser uniquement sur les ressources qu'elle dédie spécifiquement à l'innovation mais les enrichir par d'autres compétences internes (e.g. collaborateurs) ou externes (multiples *stakeholders*: clients, fournisseurs, partenaires d'affaires, laboratoires de recherches, etc.).

“Open Innovation is 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 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.”

Chesbrough (2006)

Plusieurs démarches qu'on peut qualifier d'innovation ouverte ont ainsi vu le jour, notamment dans l'informatique des logiciels libres et dans l'industrie pharmaceutique, comme c'est le cas de la démarche DNDi. « *Drugs for Neglected Diseases initiative* » est en effet une organisation à but non-lucratif collaborative qui réunit différents acteurs publics et privés du secteur pharmaceutique (entreprises pharmaceutiques et de biotechnologie, des universités, des institutions publiques de recherche, et des ministères de la santé des organisations non-gouvernementales (à présent ONG)) autour de projets d'innovation afin de trouver des remèdes aux maladies dites rares ou négligées. Ces maladies concernent principalement des pays pauvres et ne touchent qu'un petit nombre de personnes, elles n'intéressent donc potentiellement pas la recherche privée. DNDi cherche également à renforcer la R&D dans le domaine de la santé dans les pays touchés par ces maladies, à travers la formation de chercheurs locaux, la construction ou l'amélioration de laboratoires et de

structures de santé ainsi que le partage des connaissances scientifiques, des données et de la propriété intellectuelle⁴.

Dans d'autres secteurs également, plusieurs entreprises telles que [Procter & Gamble](#), [IBM](#), [Xerox](#), [Hewlett Packard](#), [Microsoft](#), etc. ont mis en place des démarches d'innovation ouverte qui leur permettent de faire appel à des compétences externes afin de résoudre un problème ou recueillir de nouvelles idées ; des postes de « *Directeur d'Innovation Ouverte* » ont été créés⁵ et de nouvelles sociétés prestataires proposent aujourd'hui leurs services de conseil, d'intermédiations, de création de solutions en innovation ouverte telles [Bluenove](#) ; [Spigit](#) ; [Inova](#) ; [Jive](#), [Nine Sigma](#), etc. Par ailleurs, plusieurs événements sont organisés pour débattre d'*Innovation Ouverte*, afin de relayer des *success-stories*, bonnes pratiques ou encore discuter des tendances futures, etc.⁶ Les collaborations inter-entreprises ne seraient donc plus uniquement motivées par la réduction des coûts mais également par la complémentarité des ressources cognitives et compétences à l'instar de l'initiative engagée par le *Cluster of Lower Australia*, qui vise à réaliser des *competence mapping* des organisations parties prenantes dans les secteurs du plastique et des mécatroniques afin de faciliter l'échange de services entre ces dernières. L'objectif étant de stimuler leurs processus d'innovation respectifs et de leur faciliter l'identification de nouvelles opportunités de croissance. Cette initiative aurait ainsi permis aux entreprises impliquées de déceler une centaine d'idées à développer dans le court et le moyen termes.

⁴ <http://www.dndi.org>

⁵ e.g. John C. Tao chez Weyerhaeuser : *Vice President, Open Innovation, Weyerhaeuser Co. responsible for Early Business /Venture Development, Licensing (in and out), Technology Partnering, and Intellectual Asset Management*

⁶ Voir par exemple : <http://www.openinnovation.eu/topic/events/>

La métaphore des écosystèmes naturels...

Jusqu'à il y a quelques décennies, les chercheurs en psychologie sociale identifiaient le combat et la fuite comme les deux réactions principales des différentes espèces face à une situation de stress ou de danger. L'hypothèse d'un troisième comportement ; la socialité, apparaît comme de plus en plus plausible. En effet, une étude allemande récemment publiée (Von Dawans et al., 2012) a démontré que, plutôt que de suivre le schéma binaire d'un comportement de combat ou de fuite *i.e.* « *Fight or Flight* » face à une situation de danger, des sujets humains démontraient un comportement de socialité caractérisé par la confiance et le partage envers des groupes de personnes qui leur offrent assurance et protection, ce qui augmenterait leurs chances de survie. Cette nouvelle réaction qualifiée de « *Tend and befriend* » renforcerait la volonté et la capacité des sujets à prendre des risques.

Nous mobilisons cette métaphore afin de proposer un nouveau regard sur les collaborations interentreprises comme moyen de réduction des risques perçus par les entreprises qui opèrent dans un contexte incertain. En effet, dans de nombreuses industries, la complexité et l'incertitude ont augmenté au point que la concurrence autonome n'est plus une option (Inkpen, 2017). La complexification croissante des tâches organisationnelles serait une conséquence à l'accélération des développements technologiques et la globalisation des marchés qui ont accentué la difficulté pour les entreprises d'opérer seules (Ariño et de la Torre, 1998). L'effervescence extraordinaire des travaux académiques sur le concept de « coopétition » depuis le livre séminal de Brandenburger et Nalebuff (1996) est particulièrement révélatrice de cette dynamique. Les deux auteurs s'appuient sur la théorie des jeux pour proposer une première théorisation de la coopétition. La coopétition est une forme de relation entre concurrents qui combine des échanges à la fois économiques et non économiques. Bengtsson et Kock (1999) proposent de la définir comme une « relation

dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités ».

Le rôle des sciences sociales est d'aider à « organiser les pratiques collaboratives des entreprises post-modernes » en répondant à la question du « comment travailler ensemble ». En effet, ces nouvelles formes de collaboration appellent les firmes à se confronter à des problématiques nouvelles : coopérer ? Avec qui ? Que partager ? Quelles sont les nouvelles frontières de l'entreprise en matière de création et de diffusion de la connaissance ? Quelles sont les conditions de réussite de telles collaborations ? C'est dans ce projet que notre thèse s'inscrit.

Le secteur de la mobilité est particulièrement représentatif de la complexité croissante de l'environnement des entreprises. Ce dernier est en effet contraint par la consommation croissante d'énergies fossiles, toujours plus peuplé et urbanisé et socialement connecté par les Technologies de l'Information et de la Communication. Les besoins de mobilité évoluent alors considérablement et les multiples acteurs doivent parvenir à concilier des objectifs parfois antagonistes : satisfaire des besoins croissants et de plus en plus complexes de mobilité tout en réduisant la dépendance au pétrole, la consommation d'énergie des véhicules, les émissions de Gaz à Effet de Serre (à présent GES)⁷, la pollution sonore, le nombre d'accidents et en améliorant la sécurité, la fluidité du trafic, la satisfaction de nouveaux besoins et usages (Philippon, 2010). Globalement, l'enjeu est celui de la « mobilité durable » : propre, sûre, accessible (pour toutes catégories de personnes, les seniors et les handicapés par exemple) et abordable (en terme de prix). Pour y parvenir, le secteur

⁷ Le WBCSD a publié en 2011 un rapport intitulé *Mobility 2030*. Ce rapport a été réalisé par les 12 entreprises du WBCSD opérant dans le secteur du transport dans le cadre du projet SMP (Sustainable Mobility Project) lancé en 2000 et dont Michelin fait partie. 200 experts appartenant aux 12 entreprises y ont participé afin d'identifier les enjeux principaux de la mobilité durable et dresser un plan de route pour les affronter à l'horizon 2030. Entre autres, on apprend dans ce rapport qu'en l'année 2000, les émissions de GES liées aux activités de transport représentaient 20% du total des émissions anthropogéniques.

doit amener des innovations techniques et sociales et inventer de nouveaux modèles économiques (WBCSD, 2011). De nouveaux acteurs apparaissent (en particulier autour des TIC et des services) et le rôle des équipementiers devient majeur pour la conception des futures solutions de mobilité durable. Tous les acteurs sont ainsi confrontés à une remise en cause profonde de leurs modèles historiques de compétitivité accentuée par l'émergence du paradigme de l'innovation ouverte (Maniak, 2009). Michelin est d'autant plus concerné par toutes ces mutations que son positionnement historique est la différenciation par l'innovation.

« Nous sommes des transformateurs de marché, pas des suiveurs. »

Didier Miraton⁸

Dans ce travail de recherche doctoral, nous étudions une démarche collaborative de prospective pour une mobilité durable à l'initiative du groupe Michelin. Le premier chapitre de ce monographe est consacré à la présentation de cette dernière. Dans le deuxième chapitre, nous exposons la demande managériale de l'entreprise d'accueil et argumentons du « choix » de notre problématique de recherche. Ensuite, nous dédions le troisième chapitre à la présentation de notre approche pour répondre à cette problématique structurée autour de deux dimensions principales, à savoir l'évaluation et le pilotage de la performance de la démarche étudiée. Enfin, une conclusion générale présente les contributions, limites et perspectives de notre recherche et propose un retour sur sa construction du point de vue épistémologique.

⁸ La Montagne (2007), « Michelin, son histoire, ses champions, les héros du quotidien », numéro spécial Octobre

Premier chapitre:

Contexte de la recherche

« *En offrant le moyen de faire le point sur l'avancement des travaux, Michelin confirme son attachement à la liberté de circulation et s'emploie à montrer que ce secteur dispose encore d'un bel avenir.* »

P.O.

Nous consacrons le premier chapitre de notre thèse à la présentation de son contexte général. Dans un premier lieu, nous proposons un récit qui retrace l'évolution de la démarche étudiée *i.e.* le *Challenge Bibendum* depuis sa création en 1998 jusqu'à notre implication dans ce travail de recherche. En second lieu, nous en proposons une autre description en monopolisant la Théorie de l'Acteur-Réseau. La mobilisation de cette dernière nous a permis d'identifier les forces qui animent les perceptions, discours et actions des parties prenantes du *Challenge Bibendum*.

I. L'histoire du *Challenge Bibendum*

L'histoire du *Challenge Bibendum* depuis sa conception jusqu'à aujourd'hui démontre une volonté de ses responsables de toujours vouloir l'adapter aux besoins de ses parties prenantes et de son macro-environnement plus globalement. Ainsi, la démarche a continuellement élargi ses objectifs et le nombre de ses adhérents grâce à un enrôlement intelligent.

I. 1. Le *Challenge Bibendum*, rendez-vous incontournable de la mobilité durable

Le *Challenge Bibendum* a été lancé par Edouard Michelin, P.O.⁹ et G.F.¹⁰ en 1998 à l'occasion du centenaire de la mascotte du groupe Michelin *i.e.* « *Bibendum* » en tant qu'un concours automobile des énergies propres, où les industriels présentent l'état de l'art de leurs recherches dans ce domaine.

« Pour préserver un avenir à la mobilité des hommes et des biens, c'est-à-dire la rendre durable, il est indispensable d'encourager les solutions émergentes en leur offrant une scène mondiale. Ce projet est né lors de la célébration du centenaire de la mascotte de l'entreprise, en réponse à sa volonté d'accompagner l'urgence du changement. »

P.O.¹¹

Le succès des deux premières éditions du *Challenge Bibendum*, qui se sont tenues en France entre Clermont-Ferrand et Paris, a encouragé Michelin à le transformer en un événement international itinérant d'une durée de trois à cinq jours, organisé tous les dix-huit mois en moyenne, visant à rassembler les décideurs ainsi que les leaders d'opinion des secteurs

⁹ Alors directeur de la communication du Groupe Michelin, aujourd'hui à la retraite

¹⁰ A l'époque responsable de la communication technique, aujourd'hui à la retraite

¹¹ La Montagne (2007), « Michelin, son histoire, ses champions, les héros du quotidien », numéro spécial Octobre

public et privé du transport, afin de discuter des enjeux du secteur plurilatéral de la mobilité et d'évaluer les avancées et les futures voies de développement pour une mobilité durable.

Le *Challenge Bibendum* s'est d'abord attaché à rassembler les éléments de connaissance sur la mobilité propre : présentation des innovations technologiques, organisation de concours de véhicules propres, de tests, concours de design, conférences de presse et un « *Learning Center* ».

En 2000, les décideurs politiques deviennent des parties prenantes essentielles de l'événement, alors que le rallye passe devant les bâtiments de la Commission Européenne à Strasbourg. L'apport des pouvoirs publics pour une mobilité durable est indispensable ; par exemple, ils peuvent apporter les infrastructures nécessaires et mettre en place de nouvelles fiscalités.

En 2001, le *Challenge Bibendum* voyage en Amérique du Nord aux Etats-Unis. Pour la première fois, un concours de design est organisé. Le Design est un élément important du véhicule car il conditionne à la fois son attractivité pour l'acheteur potentiel, sa place dans le trafic, sa consommation d'énergie et ses performances en général. A partir de 2002, des conférences de presse permettent aux participants de s'exprimer sur leurs dernières innovations. Egalement, la dimension networking se profile : le *Challenge Bibendum* devient le rendez-vous incontournable des acteurs de la mobilité routière durable.

En 2003, la sécurité routière fait partie des sujets traités lors du *Challenge Bibendum*. La sécurité routière représente un enjeu majeur pour le secteur du transport, notamment en zones urbaines et périurbaines où le plus grand nombre d'accidents est constaté.

Pour la première fois en 2004, des tables rondes sont organisées, rassemblant experts du domaine de l'industrie, universitaires et organismes internationaux traitant des thématiques globales liées à la mobilité durable. Des focus locaux spécifiques à la zone qui accueille l'événement (pays ou continent) permettent d'impliquer les institutionnels locaux dans les échanges en leur apportant des éléments susceptibles de faciliter des prises de décisions favorisant la mobilité durable. Durant cette édition, il a également été question de montrer que la mobilité peut conserver le plaisir qui est lié à la conduite, tout en étant propre et sûre.

C'est en 2005 que les décideurs politiques sont invités à s'exprimer devant l'écosystème présent au *Challenge Bibendum*. C'est le premier « *Leaders' Forum* » de l'histoire de l'événement. La prise de parole de *Lula*, alors président du Brésil, au *Challenge Bibendum* de Rio de Janeiro en 2010 sera le point culminant de cette démarche.

Le Centre d'Exposition Technologique et les Démonstrations Technologiques font leur apparition en 2006 à Paris.

Figure 1: Les lieux d'organisation des différentes éditions du MCB

- 1998** : Clermont-Ferrand et Paris, France.
- 2000** : Clermont-Ferrand et Paris, France.
- 2001** : Los Angeles et Las Vegas, États-Unis.
- 2002** : Heidelberg, Allemagne, Strasbourg (siège du Parlement européen), Paris, France.
- 2003** : Sacramento, Sonoma et San Francisco, États-Unis.
- 2004** : Shanghai, République Populaire de Chine.
- 2005** : Kyōto, Japon.
- 2006** : Paris, France.
- 2007** : Shanghai, République populaire de Chine.
- 2010** : Rio de Janeiro, Brésil.
- 2011** : Berlin, Allemagne.
- 2014** : Chengdu, Chine.

D'autre part, une parade est organisée pour faire profiter le grand public des dernières nouveautés techniques.

En 2007, les tables rondes deviennent fermées pour permettre aux participants d'échanger en toute liberté et de rendre leur discours aussi objectif et neutre que possible. Cependant, des restitutions permettent de rendre publiques les grandes conclusions de ces tables rondes. Egalement, des « *side-events* » donnent aux parties prenantes du *Challenge Bibendum* la possibilité de faire venir des experts et échanger sur un sujet particulier lié à la mobilité durable. Ces « *événements-satellites* » seront maintenus pour les éditions suivantes.

En 2010, pour la première fois, un challenge d'éco-conduite démontre l'importance de celle-ci pour réduire la consommation de carburant et ainsi diminuer les émissions polluantes et de gaz à effets de serre dont le CO₂.

L'édition de Berlin 2011 ouvre le *Challenge Bibendum* au grand public, en invitant ce dernier à tester les véhicules sur les pistes de l'ancien aéroport de Tempelhof. Près de 10 000 personnes ont ainsi pu en profiter.

C'est en 2011 que le *Challenge Bibendum* connaît son apogée. L'événement qui s'est tenu à Berlin a permis de faire un tour d'horizon complet des remarquables progrès accomplis par le secteur du transport dans sa recherche de durabilité. Cette édition a réuni plus de 150 entreprises et organisations, 300 véhicules et 6 000 experts, décideurs, chercheurs, universitaires, journalistes, etc. venus de près de 80 pays.

Depuis sa conception, le *Challenge Bibendum* s'est attaché à étudier les différentes dimensions de la mobilité durable. Les aspects de mobilité propre, sûre et connectée forment le panorama de l'événement jusqu'à Berlin. Mais le besoin de pousser la démarche plus loin se fait ressentir. Les technologies sont mûres. Les TIC ouvrent des pistes nouvelles et dont le

plein potentiel n'a pas encore été exploré. Les mentalités évoluent et le besoin de propriété des véhicules laisse de plus en plus la place à un besoin de mobilité qui peut être partagée.

La mobilité durable prend un nouveau sens : c'est une mobilité propre, sûre, connectée, accessible et abordable. Ces thèmes structureront la 12^{ème} édition du *Challenge Bibendum*.

Du 11 au 14 Novembre **2014**, s'est tenue la 12^{ème} édition du *Challenge Bibendum* à Chengdu en Chine. 4500 personnes ont participé à cette édition dont 4000 professionnels du secteur du transport et 500 étudiants. 114 véhicules ont concouru aux rallyes ou participé aux autres activités véhicules, 70 entreprises ont présenté leurs visions et innovations sur des stands dédiés et une cinquantaine de tables rondes et conférences ont été organisées.

La Chine est le premier marché mondial du transport de personnes et de marchandises avec un quart des ventes mondiales affichant une croissance de 15% en 2016; tous les acteurs du secteur du transport aussi bien privés que publics s'y intéressent.

Un livre vert a été présenté lors de cette 12^e édition. Il recense des solutions innovantes concrètes et donne aux décideurs politiques des clés pour relever les enjeux de la mobilité durable. Il est le fruit des réflexions menées sur l'avenir de la mobilité depuis la première édition du *Challenge Bibendum*. Ce livre vert recommande de se focaliser sur cinq initiatives de rupture :

- Fixer des objectifs ambitieux de réduction du CO₂ et mettre en place les instruments économiques appropriés dans le transport ;
- Mettre en place des zones à ultra-faibles émissions (ULEZ), qui seront également des zones de sécurité routière renforcée dans les grandes villes ;
- Mettre en œuvre des solutions créatives pour transporter les personnes de porte à porte qui viendront compléter les offres actuelles « station à station », renforcer le lien social et constitueront un potentiel d'innovation passant notamment par des applications internet adaptées ;

- Réinventer la logistique du dernier kilomètre. Ce secteur économique est voué à une croissance considérable mais n'a pas encore réalisé sa pleine mutation technologique et écosystémique ;
- Favoriser l'investissement grâce à des financements privés dans les infrastructures de transport et les services de mobilité innovants, nécessités par le développement massif des initiatives ci-dessus.

Cinq leviers d'actions sont proposés pour y parvenir :

- Favoriser l'éclosion d'écosystèmes innovants au service du développement de nouveaux produits et services de mobilité. Ils doivent pouvoir remettre en cause les frontières traditionnelles entre sphères publique et privée, et développer des modèles d'affaires profitables au service du plus grand nombre. Profitabilité et accessibilité économique doivent être réconciliées ;
- Pousser les technologies gagnantes de demain, notamment celles requises par tous les modes de transport modernes : alimentation électrique, technologies de l'information et de la communication, techniques d'automatisation, ITS (Intelligent Transport System), Traitement de grandes bases de données, etc. ;
- Faciliter l'introduction de nouveaux instruments économiques, dont la valorisation du CO2. Ils généreront des opportunités de financement pour une mobilité durable et une logique économique modifiée ;
- Introduire le « juste nécessaire » de politiques publiques ciblées pour accompagner l'émergence de nouvelles options, créer des conditions d'une concurrence élargie et équitable, stimuler les initiatives individuelles et collaboratives, fixer des objectifs ambitieux. Elles accéléreront la croissance du marché de la mobilité durable ;
- Enfin, parce que le besoin de mobilité ne peut que croître et que les défis à relever sont déjà immenses, se concentrer sur un déploiement massif et coordonné des cinq initiatives de ruptures citées plus haut.

I. 2. D'un événement itinérant à une démarche prospective continue

En Mai 2012, une équipe dédiée à la Prospective stratégique et rattachée à la Direction Groupe de la Prospective et du Développement Durable (à présent DGPR), dirigée par P.O.

est créée. C'est à cette même direction que fut rattaché le *Challenge Bibendum*. Erik Grab en est le directeur. L'objectif de cette direction est de mieux anticiper les mutations du secteur du transport afin de mieux guider les investissements en R&D.

« Ce qui était à l'origine de cette réflexion sur la prospective et sur la nécessité de créer une équipe pour ça était de :

1. *Dynamiser l'innovation du groupe ;*
2. *La deuxième grande raison c'était de pouvoir mieux anticiper des situations qui pourraient découler des différentes évolutions technologiques, économiques, environnementales, sociales, etc.*
3. *Il y a une troisième raison qui n'est pas à négliger, c'est de mieux connaître les acteurs du changement et surtout de décrypter leurs rôles. On voit apparaître de nouveaux acteurs dans le monde de la mobilité ;*
4. *Enfin la direction générale [...] a aussi besoin d'être alimentée pour construire sa vision de la stratégie d'entreprise. »*

Erik Grab¹²

Pour ce, la prospective s'intéresse à de nombreux sujets tels que : « *quelles sont les sources d'énergies et les matériaux qui seront encore disponibles en 2050 ?* » ; « *quel est l'avenir du véhicule autonome ?* » ; « *comment travailler dans les entreprises dans les années 2030, avec le télétravail et les outils de communication modernes ?* » ; « *est-ce que le monde va vers une gouvernance globale ou est-ce qu'on va aboutir à des régions qui vont être en compétition économique ?* ». ¹³

Ces questions qui présentent un certain degré de complexité, concernent d'autres organismes : l'IEA, l'ITF, le WBCSD, l'OCDE, etc. Il serait donc bénéfique pour l'ensemble des parties concernées de mutualiser leurs efforts autour de ces sujets. D'ailleurs, diverses collaborations prospectives et d'innovation se sont ainsi créées, dont les pôles de compétitivité [Viaméca](#), [Pôle Véhicule Futur](#), [ID4CAR](#), [MOVEO](#) et [LUTB](#) en France. La

¹² Lors de l'entretien que nous avons réalisé avec lui à l'occasion de la préparation de ce travail doctoral en 2012. L'intégralité de l'entretien est présentée en annexe 1.

¹³ Sujets évoqués par Erik Grab, lors du même entretien.

Communauté Européenne, l'OCDE ainsi que l'ONU promeuvent massivement la création de partenariats de ce genre. Les initiatives locales, nationales et internationales se multiplient, rassemblant les différents *stakeholders* de la mobilité afin d'imaginer et faciliter la transition ensemble vers une mobilité plus durable. C'est ainsi, par exemple, que la ville de Clermont-Ferrand a conduit de Septembre 2015 à Juin 2016 « les Rencontres Citoyennes de la Mobilité », une grande concertation publique qui a mobilisé 5000 personnes (dont des usagers, professionnels, associations, etc.) sur la question des mobilités et qui a permis de définir collectivement les grandes orientations d'une stratégie de mobilités sur le territoire de l'agglomération.

Passionné par les stratégies collaboratives de type *Open Innovation* et par le concept de *Shared Value* de Porter et Kramer (2006, 2011) et convaincu que les problèmes complexes de la mobilité ne peuvent être résolus que par un effort concerté de tous les acteurs concernés, Erik Grab a souhaité structurer son équipe prospective dans la forme d'un *think et action tank* global, incluant des parties prenantes internes et externes et d'horizons différents, visant à mobiliser sur la durée l'écosystème du transport durable pour détecter la demande sociétale et proposer des réponses à moyen et long termes aux enjeux sociétaux liés à la mobilité. Le *Challenge Bibendum*, avec son réseau et ses objectifs pertinents, présente dans ce sens un actif incontournable. L'enjeu fut donc de transformer cet événement ponctuel en une démarche permanente dont les événements seront les points d'orgues :

« *Le Challenge Bibendum a été rattaché à la Prospective parce qu'il dispose déjà d'un écosystème [...] qui rassemble quand même des experts reconnus. Donc il serait « stupide » de ne pas les solliciter sur un certain nombre de sujets prospectifs.* »

Erik Grab

L'idée d'une démarche continue, d'abord portée par l'ancien directeur marketing (donc l'une des personnes les plus proches des partenaires et la plus à même de connaître leurs besoins) date de 2010 au moins. En effet, ma première rencontre avec lui en 2010 concernait un stage de fin d'étude pour la construction d'une communauté de discussion en ligne entre les experts de la mobilité durable, qui sera lancée en Mars 2011, en amont du *Challenge Bibendum* de Berlin. En 2012, une étude qualitative a été réalisée par l'agence *Sevendots*¹⁴ auprès de 64 parties prenantes de la démarche dans le but d'étudier de mieux appréhender leurs motivations et attentes et à proposer différents scénarii de positionnement et de nouvelles offres de services. Cette étude repose sur 53 questionnaires ouverts ainsi qu'une étude comparative de 60 sites et événements associés, dont 5 ou 6 approfondis. Elle a principalement permis de confirmer le souhait des parties prenantes de travailler de manière continue, au-delà et entre les événements *Challenge Bibendum* pour faire avancer leur réflexion sur l'avenir de la mobilité et identifier des domaines d'opportunités pour leurs business. Les souhaits respectifs de Michelin et des parties prenantes convergent alors.

L'étude a également permis d'identifier les trois sources principales de valeur créée pour les parties prenantes du *Challenge Bibendum* représentées dans le triptyque ci-après :

¹⁴ *Sevendots* est une agence de conseil en stratégies de marketing. L'une de leurs compétences phares est la co-création de la valeur avec les parties prenantes <http://www.sevendots.com/>

Catalysing & developing Sustainable Mobility convergence from three key pillars

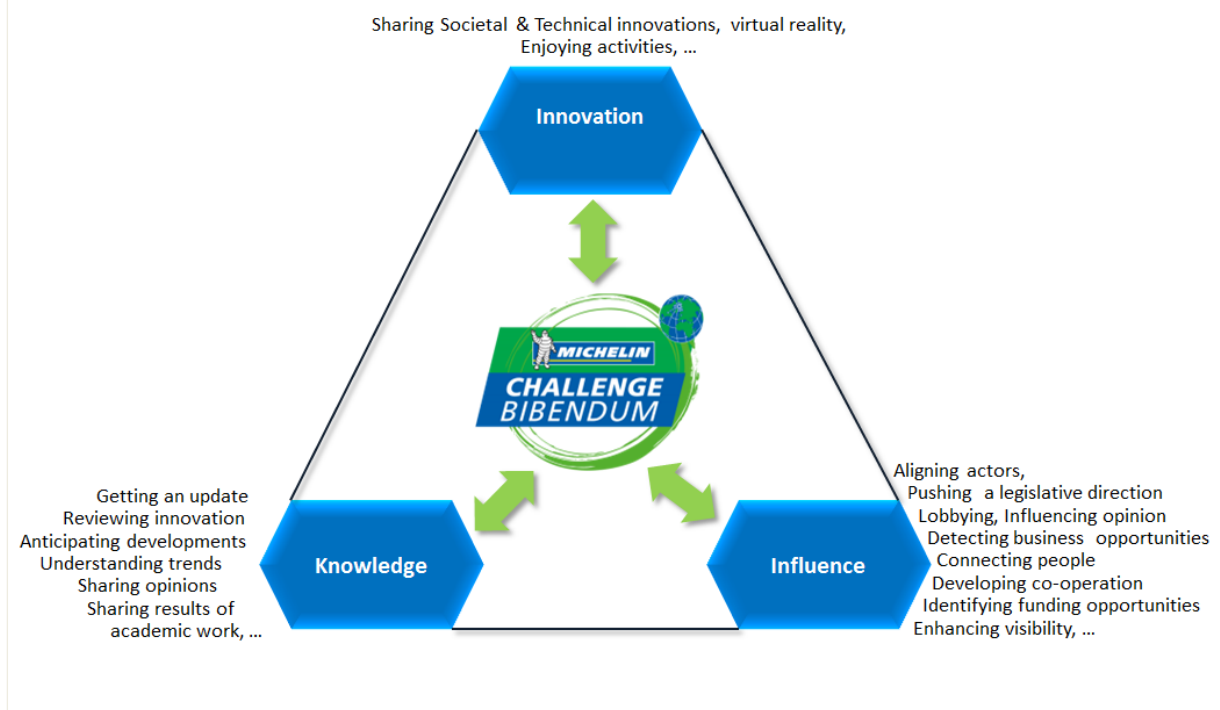


Figure 2: Les trois dimensions constituantes de l'offre MCB suite à l'étude de repositionnement réalisée par l'entreprise Sevendots

- *Le Challenge Bibendum en tant que centre des connaissances*

Il s'agirait de constituer une mémoire collective de la mobilité durable, facilitant l'accès à l'information indispensable à la construction d'une vision et d'un positionnement stratégiques et permettant aux pouvoirs publics la prise de décisions.

- *Le Challenge Bibendum en tant que moteur de l'innovation*

Le *Challenge Bibendum* souhaite également se positionner comme un outil au service de la prospective en permettant à ses parties prenantes de provoquer les changements souhaités et d'être des acteurs-clés du changement dans le secteur de la mobilité (Godet et Durance, 2011) ; notamment, elles peuvent provoquer le changement par l'innovation, en développant

des collaborations sur des projets innovants ((Porter & Kramer, 2011) ; (Chesbrough, 2003 ; 2006 ; 2012)) et en mobilisant les connaissances au service de l'innovation. Le *Challenge Bibendum* souhaite ainsi, grâce à l'innovation, constituer un réseau capable d'influencer la demande en matière de besoins de mobilité.

- ***Le Challenge Bibendum en tant que facilitateur d'influence***

Le *Challenge Bibendum* souhaite permettre à ses parties prenantes actuelles de se rallier aux autres acteurs-clés du changement (Godet et Durance, 2011) dont les *start-ups*, les opérateurs de mobilité et les entreprises de TICs, les sociétés de services et les décideurs publics (Porter & Kramer ; 2006, 2011), de comprendre leurs attentes et de constituer des réseaux capables d'influencer (provoquer le changement au sens de Godet et Durance (2011)).

La création de l'Open Lab du *Michelin Challenge Bibendum* (à présent MCB Open Lab) fut annoncée par P.O. lors de la cérémonie de clôture de la dernière édition du *Challenge Bibendum* à Chengdu en Novembre 2014.

Le MCB Open Lab est un *think & do tank* collaboratif, international et prospectif visant à déployer des solutions innovantes autour de la mobilité durable¹⁵. Son objectif est de fédérer un écosystème de décisionnaires d'ordres privé et public autour d'expériences communes pour partager une vision commune sur l'avenir de la mobilité entre les parties prenantes du secteur du transport ; détecter des domaines d'opportunités et des leviers d'action ; développer des solutions innovantes et influencer ce qui va se passer sur le marché de la mobilité durable afin de mieux s'y positionner. Par exemple, en permettant l'accès aux instances décisionnelles.

¹⁵ Source : plaquette du MCB Open Lab

To be successful,
We need to act TOGETHER

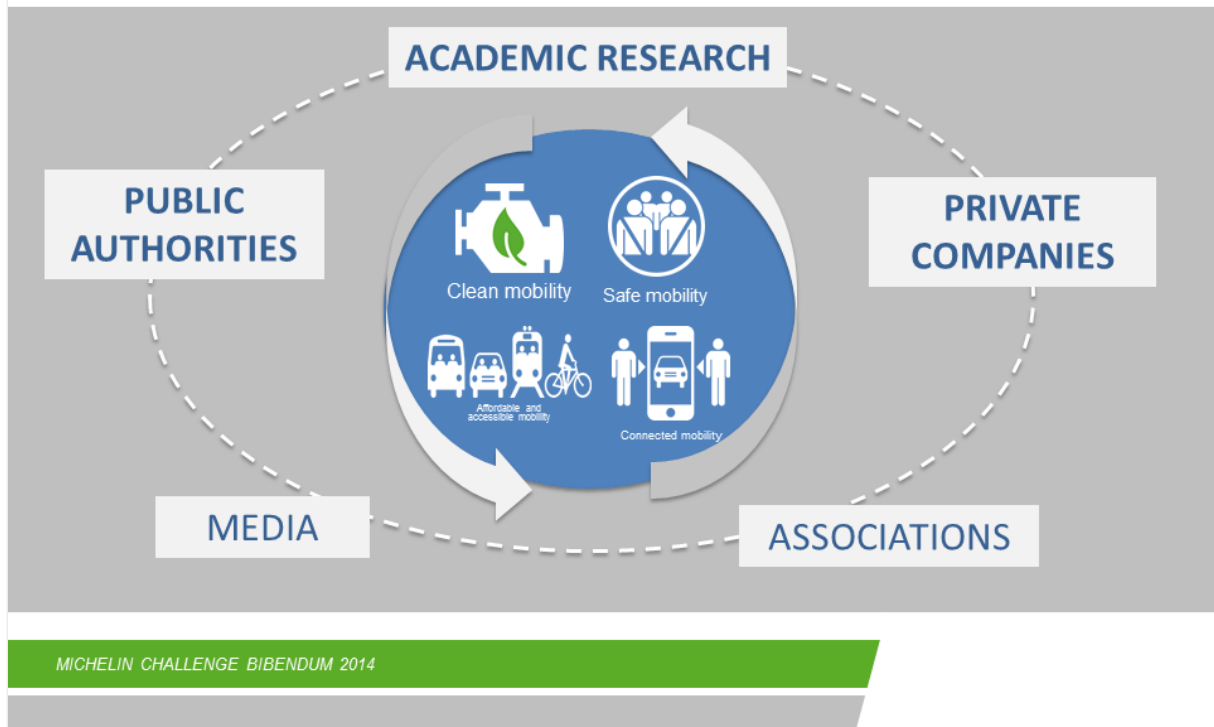


Figure 3: Les parties prenantes ciblées par le MCBOL¹⁶

Le MCB Open Lab est structuré autour de trois types d'activités :

1. Anticipation : il s'agit de construire une vision prospective commune du futur souhaitable de la mobilité durable :
 - a. Nourrir la réflexion sur les sujets de la mobilité durable ;
 - b. Renforcer et développer les idées de l'écosystème grâce à des études multi-clients ;
 - c. Transformer ces idées en actions au moyen de communautés d'intérêts.
2. Appropriation :
 - a. Créer le premier écosystème d'apprentissage en ligne dédié à l'innovation et à la prospective au service de la mobilité durable au travers d'une plateforme de MOOCs ;

¹⁶ Source : document officiel de présentation du MCBOL, 2014

- b. Organiser des événements communs qui permettront d'approfondir les sujets thématiques et faire du réseautage ;
 - c. Capitaliser sur le réseau d'experts académiques, technologiques et prospectifs du MCB afin de nourrir les réflexions de l'écosystème.
3. Action : initier des projets communs afin d'identifier des sources de croissance profitable :
- a. Attirer des financements publics afin de financer les projets communs ;
 - b. Valider la demande future sur le terrain grâce à des expérimentations et lancer des projets communs afin de détecter de nouveaux domaines d'opportunités ;
 - c. Influencer les décisionnaires et leurs instances.

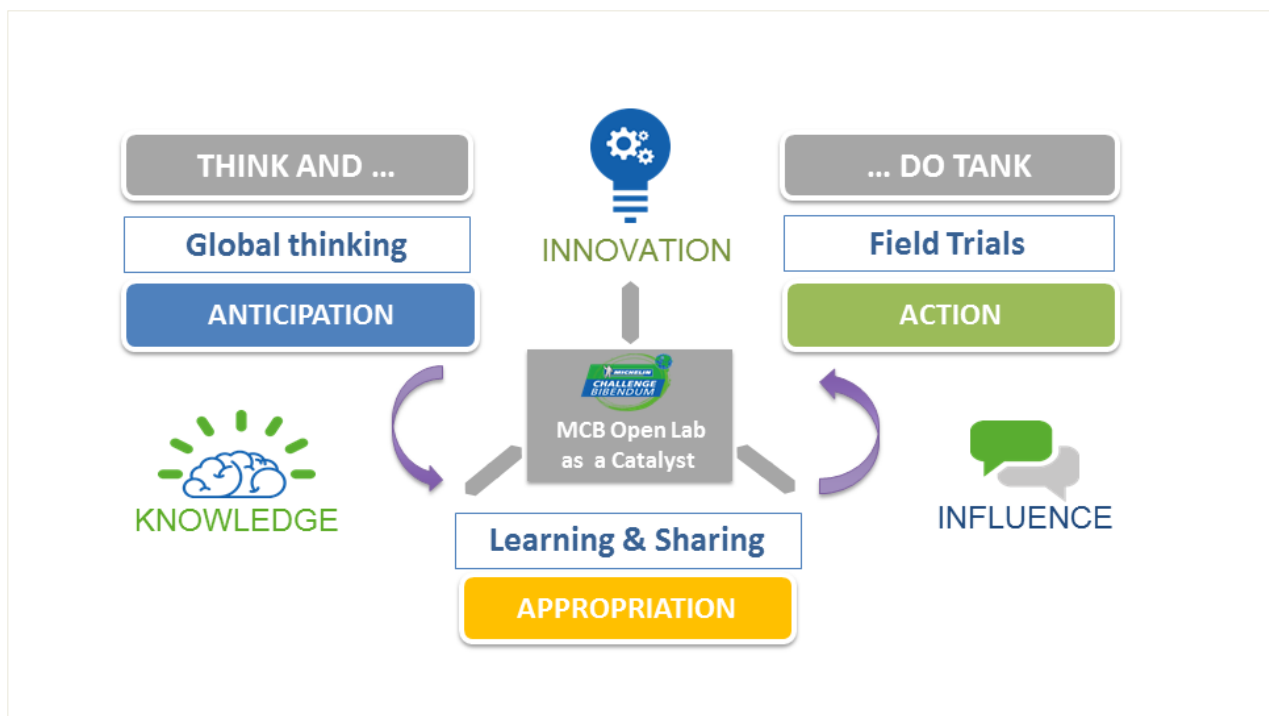


Figure 4: Le triptyque de l'Open Lab MCB¹⁷

Deux types d'adhésion à l'Open Lab sont possibles ; alors que les membres fondateurs participent à la gouvernance de l'Open Lab (ils décident de l'ensemble des activités, événements, choix d'investissements et priorités annuelles) et font ainsi partie du conseil consultatif de l'Open Lab dit le CAB pour *Corporate Advisory Board*, les membres

¹⁷ Inspiré du triangle grec conçu par M. Godet en 1985 (Godet et Durance, 2008)

« *Corporate* » bénéficient de l'ensemble des services sans participer à la gouvernance. Les membres du CAB se réunissent de manière mensuelle afin de (re)définir les axes de réflexion et d'action.

L'Open Lab compte aujourd'hui une vingtaine de membres.

Ces parties prenantes collaborent sur une plateforme internet, dans le cadre de communautés d'intérêt structurées autour de thématiques spécifiques. Chaque communauté d'intérêt est animée par un « animateur ». A titre d'exemple, la communauté d'intérêt sur la filière hydrogène est animée par Air Liquide et celle sur les infrastructures de mobilité par Ernst & Young. Une vingtaine de communautés d'intérêt font vivre l'Open Lab et permettent aux parties prenantes de partager des diagnostics communs et développer une bonne intelligence des enjeux et des phénomènes auxquels les acteurs sont confrontés. En sus de leurs échanges sur ladite plateforme, les membres de chaque communauté échangent également dans le cadre de rencontres physiques. Ces communautés d'intérêt, si tout se passe bien, deviennent ensuite des communautés d'innovation, les membres décident alors de construire ensemble des offres répondant potentiellement à la demande future identifiée dans le cadre d'une joint-venture par exemple (Grab, 2017).

II. Une autre histoire du *Challenge Bibendum*...

Nous avons souhaité, délibérément, dans le chapitre précédent, raconter l'évolution du *Challenge Bibendum* de manière linéaire. Nous avons ainsi omis un certain nombre d'éléments (routines et événements principalement) qui auraient pu perturber la linéarité du récit. Or, ces éléments ne furent point sans impact sur l'histoire du *Challenge Bibendum* ainsi que sur l'évolution de notre sujet de recherche.

Une bonne connaissance de ce dernier, particulièrement acquise grâce à une immersion dans le terrain depuis l'année 2010 nous a permis d'identifier certains de ces éléments et le rôle qu'ils ont pu jouer dans l'évolution de la démarche ; nous y consacrons la présente partie. En premier lieu, nous présentons l'étude empirique réalisée lors de notre participation à la 12^{ème} édition du *Challenge Bibendum* en Novembre 2014 en Chine, étude qui a considérablement contribué à notre compréhension des dynamiques sociales dans l'écosystème MCB dont l'émergence d'une controverse en son sein au sujet de la valeur créée par la démarche.

II. 1. Le MCB 2014 ; une immersion bénéfique pour la conduite de notre travail de recherche...

Nous avons profité de l'organisation de la 12^{ème} édition du *Challenge Bibendum* pour nous immerger dans l'événement et discuter avec les parties prenantes dans le cadre d'entretiens semi-directifs. Dans une posture exploratoire, notre ambition fut d'identifier des futurs axes de recherches susceptibles d'alimenter notre réflexion autour de la valeur créée par le MCB et le MCBOL en tant que processus collaboratifs.

La construction de l'échantillon

L'échantillon a été construit de manière à être représentatif de l'écosystème *Challenge Bibendum*. Ainsi, des parties prenantes à la fois internes (à l'entreprise Michelin) et externes ont été ciblées.

Nous avons d'abord procédé au classement de ces parties prenantes selon leur nature (typologie descriptive au sens de Thiétart et al. (2014)) :

Tableau 1: Classification des parties prenantes du Challenge Bibendum

Parties prenantes externes	Parties prenantes internes
<ol style="list-style-type: none"> 1. Des représentants des entreprises privées (constructeurs automobiles, manufacturiers, opérateurs et sociétés de services, etc.) 2. Des représentants des associations de professionnels, 3. Des chercheurs académiques et étudiants, 4. Des représentants de communautés locales et villes, 5. Des décideurs politiques nationaux et internationaux, 6. Des représentants des organisations non-gouvernementales. 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Les membres du Comité Exécutif de l'entreprise, 8. Des représentants des membres de l'équipe de recherche et développement, 9. Des représentants des unités fonctionnelles à travers le marketing, l'innovation et la prospective.

Ensuite, nous avons souhaité construire notre échantillon de manière à nous permettre d'approcher à la fois des représentants d'organisations :

- présentes à l'événement mais n'ayant pas souhaité faire partie de la démarche continue ;
- présentes à l'événement et parties prenantes de la démarche MCBOL ;
- présentes à l'événement mais n'ayant pas encore été approchées par les équipes commerciales du MCBOL pour faire partie de la démarche.
- (Pour les organisations ayant exprimé leur refus d'être présentes à l'événement, nous avons prévu d'en contacter un échantillon plus tard et ce, afin d'identifier les freins à la participation.)

Une soixantaine de répondants potentiels ont ainsi été ciblés et sollicités par mail. Suite à cette sollicitation, 20% ont exprimé leur accord sur le principe de l'interview et nous avons pu réaliser des entretiens en face-à-face avec leur quasi-totalité (sauf un) sur site, pendant l'événement.

Pendant l'événement, nous avons pu rencontrer d'autres répondants pertinents, ce qui nous a permis de compléter la base préalablement construite.

Ainsi, au total, 21 entretiens ont été réalisés dont un en groupe¹⁸. Nous pouvons ainsi qualifier notre démarche d'échantillonnage de convenance à moitié.

Les guides d'entretiens

Ainsi, des guides d'entretiens adaptés à chaque partie prenante ont été réalisés. Ils ont été structurés en deux parties afin de nous permettre d'évaluer la valeur perçue des deux démarches (événementielle MCB et continue MCBOL).

¹⁸ Avec deux personnes de la même entreprise

Tableau 2: Objectifs des guides d'entretien de l'étude exploratoire

Parties prenantes...	Objectif du guide d'entretien
Présentes à l'événement mais n'ayant pas souhaité faire partie de la démarche continue ;	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les freins à l'adhésion ; - La force du MCB en tant que réseau d'influence.
Présentes à l'événement et parties prenantes de la démarche MCBOL ;	<ul style="list-style-type: none"> - Déceler leurs motivations principales ; - S'enquérir de l'existence ou non d'indicateurs de ROI (retour sur investissement ou KPI (indicateurs de performance) leur permettant d'évaluer l'intérêt de l'adhésion.
Présentes à l'événement mais n'ayant pas encore été approchées par les équipes commerciales du MCBOL pour faire partie de la démarche.	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier leur intérêt potentiel, le consentement à payer, ou dans le cas du non-intérêt, les freins potentiels.

L'ensemble de ces guides est présenté en annexe 3.

Suite à la retranscription pour analyse de ces entretiens, nous avons pu constater qu'il nous arrivait de sortir du cadre des guides d'entretiens pour poser des questions nouvelles faisant écho aux réponses des interviewés ayant évoqué des dimensions auxquelles nous n'avions pas pensé. En effet, le principal avantage de la mobilisation de l'entretien semi-directif est qu'il dote le chercheur d'une souplesse qui lui permet de s'adapter aux suggestions des sujets (Stake, 1995).

Des conditions du déroulement des entretiens

L'ensemble des répondants se sont montrés très coopératifs. Un sentiment d'allégresse lié à la participation à un événement de haut niveau a considérablement facilité l'approche et l'échange avec ces derniers.

Les entretiens se sont déroulés selon les circonstances, soit dans des salles privées, soit sur le stand dédié à l'Open Lab dans l'Innovation Center (Il s'agit de l'espace dédié aux stands des différents participants ayant des technologies liées à la mobilité durable à présenter). Ils ont duré entre 10 et 50 minutes et ont été enregistrés grâce à un dispositif audio, avec l'accord des participants, pour retranscription et analyse à postériori.

II. 2. De l'origine de la controverse sur la valeur créée par le *Challenge Bibendum*

Nous évoquons plus tôt le rôle d'un certain nombre d'événements dans l'émergence de la controverse autour de l'utilité de la démarche *Challenge Bibendum* et sa capacité à créer de la valeur au regard des moyens qui y sont investis. Parmi ces éléments, que l'on peut désigner comme des « actants opposants » au sens de Greimas¹⁹ (seuls les actants adjutants ont été cités dans le premier récit), deux ont été d'un impact particulièrement saillant :

1. En 2006, le décès d'Edouard Michelin, alors gérant de la manufacture et l'un des initiateurs de l'événement et en quelque sorte, le légitimateur de la démarche.

WZ : « quand vous étiez à la gérance de Michelin, vous connaissiez très bien le CB ? »

Michel Rollier : « oui tout à fait je connais bien, pour avoir participé à quatre je crois, et j'ai toujours encouragé parce que ça a été créé par Edouard Michelin et on a continué. »

¹⁹ Greimas est un linguiste et sémioticien, fondateur de la sémantique structurale et de l'École sémiotique de Paris. Sa notion d'actants a inspiré les travaux de Callon et Latour sur la sociologie de l'innovation.

2. En 2008, la crise économique n'épargne pas les constructeurs automobiles et opérateurs du transport qui voient en baisse leurs budgets notamment de « communication ». Ainsi, les membres de l'équipe du *Challenge Bibendum* ont eu plus de mal que jamais, à convaincre les partenaires potentiels de participer à l'événement. Cette crise a limité également la capacité de Michelin à organiser l'événement qui lui coûte très cher. D'ailleurs, la dixième édition du *Challenge Bibendum* qui était prévue pour 2009 a dû être reportée à 2010 du fait de la capacité limitée de l'ensemble de parties prenantes à financer leurs participations à cause de la crise de 2008.

Si le décès d'Edouard Michelin n'a pas eu un impact immédiat sur la continuité du *Challenge Bibendum*, l'avènement de la crise économique deux ans plus tard a considérablement contribué à soulever une controverse au sein du groupe quant à l'utilité de la démarche et sa capacité à créer de la valeur au regard des gros moyens investis, comme le démontrent les affirmations de ces deux top managers du Groupe :

S.P.²⁰: "I think it's very important to ask ourselves the question "do we need to spend all that money, do we need to do it each year" [...]"

T.G.²¹ : « Je crois en revanche que le modèle arrive à sa limite [...]"

II. 3. La controverse comme prisme de lecture du collectif en action...

"Gnothi seauton"

Socrate

La théorie de l'Acteur-Réseau (aussi désignée comme sociologie de la traduction ; à présent ANT pour Actor-Network Theory, équivalent du nom de la théorie en anglais) a été principalement élaborée par Bruno Latour, Michel Callon et Madeleine Akrich dans les

²⁰ Innovation Deployment Director at Michelin North America

²¹ Directeur R&D Michelin monde

années 80 et 90 dans le cadre du Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI) de l'École des Mines de Paris comme alternative à certains schémas de pensée traditionnels en sociologie. En s'intéressant aux conditions de production de l'accord entre les acteurs impliqués dans un changement ou une innovation, ces auteurs théorisent initialement les mécanismes de la coopération qui rendent possibles les conditions de production de la science (Latour, 2006). Par la suite, l'analyse d'autres processus sociaux leur a permis de développer un quasi-outil d'explication des projets à partir des étapes de construction d'un collectif hybride (Callon, 1986), en introduisant notamment la notion d'actants humains et non-humains empruntée à Greimas. En effet, les auteurs de l'ANT affirment que les non-humains (connaissances, personnes, organisations, machines, outils de gestion, institutions, etc.) joueraient un rôle aussi important dans le réseau que les humains. Ils proposent alors de substituer une vision intégrative du collectif à une sociologie anthropo-centrée qui considère que les « objets » sont passifs. Ainsi, toute « chose » qui vient modifier une situation donnée en y introduisant une différence devient un acteur.

Cette théorie est aujourd'hui largement mobilisée en sciences de gestion, notamment en comptabilité et contrôle de gestion, en Gestion des Ressources Humaines ainsi qu'en sciences de l'information pour analyser les réseaux sociotechniques et technico-économiques. Le « collectif », au lieu du « social » (composé uniquement d'humains) est proposé comme concept de description et d'explication de l'action collective « en train de se faire ».

L'ANT appelle à considérer qu'une démarche innovante se traduira en changement effectif si elle parvient à susciter l'adhésion de nombreux alliés. L'adhésion de ces alliés qui portent naturellement des points de vue divergents concernant le projet collectif est réussie (ou pas) à l'issue d'un processus (la traduction) constitué de quatre étapes (Callon, 1986) :

- La problématisation est le point de départ du processus de traduction au cours duquel est formulé ce qui fait problème au sein du collectif et sont définis les acteurs concernés et les alliances à sceller. Toute action collective est en effet constituée de controverses car les attentes des différents acteurs (ou actants) sont souvent divergentes.
- L'intéressement désigne l'ensemble des actions par lesquelles un actant s'efforce d'imposer et de stabiliser ce que sont et ce que font les autres acteurs, définis dans la phase de problématisation.
- L'enrôlement est un intéressement réussi. Il doit permettre de stabiliser le réseau, en faisant en sorte que tous les actants du réseau soient fermement liés et travaillent comme un seul.
- La mobilisation désigne le processus d'association d'un nombre plus important d'alliés au projet commun.

La controverse comme unité d'analyse du collectif en action...

Le concept de controverse a été principalement développé par les auteurs de la Théorie de L'Acteur-Réseau. Une controverse apparaît quand les acteurs remettent en question des objectifs ou pratiques qui auparavant étaient prises pour des acquis et se mettent d'accord sur leur désaccord (Venturini, 2010a). Par la suite, Hussenot (2014) introduit ce concept en sciences de gestion et propose l'étude de la controverse managériale dans un effort de compréhension du développement des identités et des pratiques organisationnelles. Selon l'auteur, une controverse managériale apparaît quand les acteurs de l'organisation étudiée remettent en question leur manière de travailler ensemble ou leur objectif commun.

Selon les auteurs de l'ANT, les controverses sont des occasions précieuses pour comprendre les forces en action dans un collectif et le sens qui les anime. (Latour, 2006 ; Venturini, 2010a, Hussenot, 2014). Selon Venturini (2010b), c'est au moment de la controverse que les acteurs

s'engagent sans relâche à lier et délier leurs relations et à argumenter leurs identités révélant ainsi la structure de leur existence collective.

Sans prétendre faire de la sociologie de la traduction *stricto sensu*, - ce n'est point l'objectif de ce travail de recherche, l'étude de la controverse interne à Michelin au sujet du MCB nous a néanmoins permis de mettre la lumière sur quatre couples de forces opposées au sein du collectif du *Michelin Challenge Bibendum* que nous présentons ci-après.

a. La RSE comme controverse stratégique

Historiquement, la principale responsabilité de l'entreprise fut de rechercher un profit maximal afin d'enrichir les actionnaires. A partir de la fin des années 60, la succession de plusieurs scandales environnementaux et sociaux a contribué à l'accroissement des prises de conscience collectives sur une responsabilité élargie des firmes. Les ripostes des défenseurs de la « *Shareholder Value Theory* » ne se firent pas attendre, affirmant que, c'est exclusivement en maximisant le profit de ses actionnaires que l'entreprise participe à l'accroissement du bien-être collectif. La phrase culte de Milton Friedman exprimée lors d'une interview (1970) en devient rapidement le *leit-motiv*: "*The corporate social responsibility of companies is to make profit*" ou encore "*The business of business is business*". En conséquence, des mouvements de collectifs de citoyens et d'activistes organisés dans des ONG, opposants aux dérives de ce modèle se sont créés (*e.g.* Greenpeace), accentuant ainsi le schisme entre l'entreprise d'un côté et la société d'un autre.

Dans une tentative de réconciliation, on assiste aujourd'hui à l'émergence d'un modèle de responsabilité élargie- ou de « *Shared Value* » au sens de Porter et Kramer (2011) dans lequel la recherche naturelle d'un avantage compétitif serait conciliable avec la satisfaction d'objectifs sociétaux. Dans leur article séminal de 2011, Porter et Kramer proposent une

redéfinition de la valeur : celle-ci n'est plus uniquement économique, n'est plus mesurée uniquement par le profit et ne concerne plus uniquement l'entreprise ; elle est aussi sociale et environnementale (sociétale). Toujours selon ces auteurs, les externalités d'une entreprise génèrent des coûts –qu'elle devra assumer pour préserver sa réputation- et atténuent donc son profit (la valeur dans la perception traditionnelle). Si l'entreprise intégrait les facteurs sociétaux dans son processus de création de la valeur, elle éviterait ces coûts-là et créerait de la valeur sociétale. Cette nouvelle approche de la création de la valeur réconcilierait donc les entreprises et la société qui devraient travailler ensemble (dans le cadre de groupes d'intérêts par exemple) à identifier des opportunités et y répondre par des offres adéquates soutenables.

"The purpose of the corporation must be redefined as creating shared value, not just profit perse. This will drive the next wave of innovation and productivity growth in the global economy. It will also reshape capitalism and its relationship to society. Perhaps most important of all, learning how to create shared value is our chance to legitimize business again."

Porter et Kramer (2011)

Ce modèle invite donc à passer d'un positionnement juxtaposé - l'organisation et la société - à un positionnement d'inclusion - l'organisation dans la société ou l'organisation citoyenne. Ainsi, le postulat principal du courant de *Corporate Citizenship* (l'organisation citoyenne) est que la globalisation des échanges a eu un impact sur la définition des rôles des acteurs politiques et économiques. On serait ainsi passé d'un monde où la gouvernance est étatique à un monde où elle est multilatérale et non-territoriale, requérant l'implication de différentes parties prenantes aussi bien privées que publiques et non-gouvernementales (Postnational World). Le terme *Corporate Citizenship* est alors utilisé pour décrire l'implication des

entreprises dans la vie politique comme conséquence à la globalisation. (i.e. “*The Corporation as a political actor*”).

« *Michelin doit s’engager afin de promouvoir ce qui apparaît désormais indissociable : la mobilité et le respect de l’environnement.* »

Edouard Michelin (2001)

« *Sans les risques pris par l’actionnaire, il n’y a pas d’entreprise.* »

Edouard Michelin (2002)

Ce mouvement sollicite l’organisation sur une double problématique de croissance et de responsabilité. Conséquemment, la cogénération de valeur économique et sociétale devient un thème de recherche fécond. Ainsi plusieurs chercheurs affirment par exemple que les partenariats qui s’inscrivent dans l’optique d’une valeur partagée sont des coopérations vertueuses qui stimulent la capacité d’innovation des différentes parties prenantes. Selon Godet (2008), « *le développement durable est un extraordinaire levier pour l’innovation dans le sens où les défis et contraintes qu’il relève peuvent constituer de vraies opportunités pour les entreprises.* »

C’est dans ce troisième mouvement que s’inscrivent les défenseurs du maintien de la démarche MCB. Comme le montrent les propos de T.G. exposés ci-après, la démarche MCB s’inscrit parfaitement dans la raison d’être du Groupe Michelin puisqu’elle matérialise un engagement concret dans les problématiques transversales de la mobilité durable. La réponse de T.G., recueillie lors de notre entrevue avec lui pendant le MCB de Chengdu 2014 est particulièrement représentative de ce positionnement :

W.Z. : « *Dernière question, je vous demanderais svp de compléter cette phrase : si le CB n’existait pas...* »

T.G. : « On serait beaucoup moins crédible dans notre positionnement en tant que leader de la mobilité durable. A chaque fois qu'on répond à des enquêtes de RSE on est forcés à aller aux choses concrètes, aux actions. Et le Challenge Bibendum représente dans ce sens-là une réelle opportunité de montrer qu'on agit pour améliorer la mobilité. Je crois qu'on aura beaucoup de mal à défendre cette position si le CB n'existait pas. »

b. Le dilemme court-terme / long-terme

« On devrait avoir une prospective dans toutes les entreprises. »

Erik Grab (2012)²²

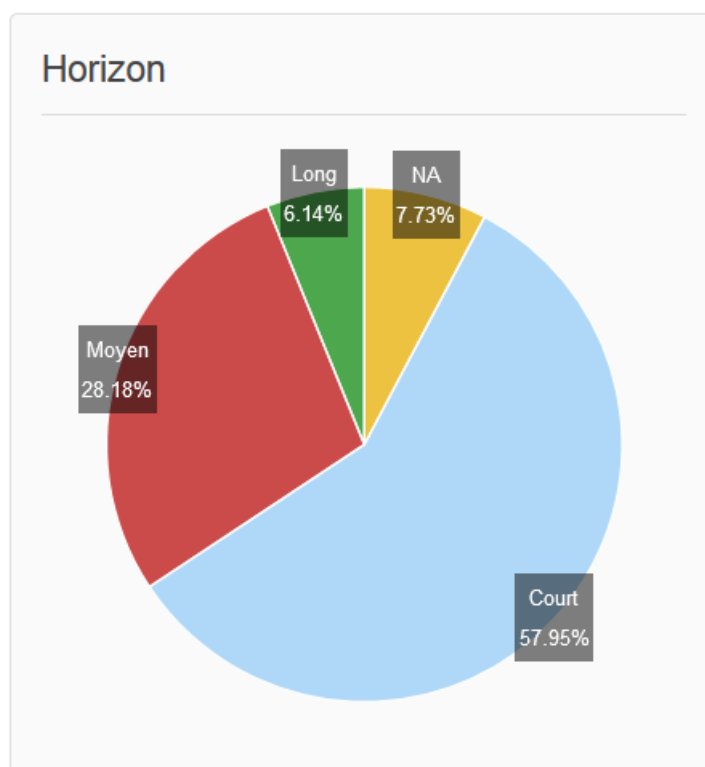
Le groupe Michelin est géré par Jean-Dominique Senard depuis 2007, date à laquelle Michel Rollier l'a appelé à ses côtés pour fortifier la rigueur de la gestion. Il poursuit alors la politique de réduction des coûts voulue par Rollier et initiée par Edouard Michelin, dans un secteur de plus en plus concurrentiel et caractérisé par l'accélération des développements techniques et sociétaux. Dans ce contexte, les différents départements sont tenus de démontrer leur capacité à créer de la valeur, les collaborateurs évalués annuellement sur leur capacité à atteindre les objectifs fixés et les unités fonctionnelles sont souvent dans une posture de réactivité face à des urgences successives qui prennent le dessus sur des objectifs de long terme.

« L'entreprise ne peut pas assumer des gens qui ne vont pas être productifs trop longtemps. C'est-à-dire qu'à un moment donné, il faut que nous prouvions la valeur qu'on est capable de créer à travers la Prospective. »

Erik Grab

²² Lors de l'entretien réalisé avec lui en vue de la Préparation du projet de CIFRE, annexe 1

Par exemple, à l'occasion d'une étude que nous avons réalisée auprès des parties prenantes quant aux objectifs de leur adhésion à la démarche MCBOL (étude qui sera développée plus tard dans ce monographe), 58% des résultats sont souhaités dans 3 à 5 ans, ce qui est considéré comme du très court terme dans l'axe du temps de l'optique prospective qui peut aller jusqu'à 30 ans (Rohrbeck, 2010).



Lawrence et Lorsch (1986) identifient ce phénomène comme une désintégration dans la structure de l'organisation qui amène cette dernière à développer une double capacité à exploiter ses avantages compétitifs actuels tout en explorant de nouvelles sources de création de valeur. Cette capacité est habituellement qualifiée d'ambidextrie organisationnelle (Ansoff, 1957 ; March, 1991). Kaplan qui a réalisé un rapport sur la création d'avantages compétitifs dans les grandes entreprises américaines mettait alors déjà en 1954 l'importance sur ces deux types de capacités en affirmant que « *there is no reason to believe that those now at the top will stay here except as they keep abreast in the race of innovation and competition* ».

Michelin, de par son positionnement historique de différenciation par l'innovation, est tout particulièrement concerné par cette problématique. Le groupe se trouve en effet devant

une double problématique d'efficacité à court-terme et de maintien son leadership par l'innovation à long-terme.

« Nous préparons l'avenir à dix, quinze ans et davantage pour devenir un leader mondial de la mobilité durable. »

J-D.S²³

La controverse sur l'utilité du *Challenge Bibendum* est particulièrement représentative de la recherche du Groupe Michelin d'une conciliation entre réactivité et proactivité. En effet, alors que certains managers et collaborateurs du Groupe Michelin le considèrent comme un centre de coût ne permettant pas de créer de la valeur économique et financière, pour d'autres, dont nous présentons des exemples de propos ci-après, il représente une occasion précieuse de se projeter dans l'avenir de la mobilité afin de mieux positionner et concevoir les offres futures de l'entreprise et un excellent outil de mobilisation des différents acteurs du secteur du transport autour de projets d'innovation pour une mobilité durable.

« Ce que j'en [le CB] attends c'est à la fois cette ouverture à la fois sur l'évolution de notre environnement au sens large, de l'écosystème qui nous entoure en tant qu'humains sur cette planète, et puis de voir dans ces tendances-là quel rôle peut être joué par Michelin, directement ou indirectement, directement parce qu'on influe sur un business modèle, on accélère des évolutions, ou alors indirectement en faisant du travail de lobbying pour faire avancer les normes et règlements pour avancer vers une vision du monde plus durable ; « better way forward » est la baseline du groupe Michelin. Donc ma présence elle est là en fait en quête d'informations, en quête d'insight, de lecture de marché différente pour mieux comprendre l'évolution de ces marchés. »

A.G.

"We had several outcomes from the design workshops that I think will help shape my attitude toward the growth in this emerging market, and the potential for some new vehicles I call in a white space maybe that hasn't been really discovered

²³ Source : rapport d'activité et développement durable Michelin 2015

yet, so I see some opportunity in it, my opinion was really shaped thanks to this workshop.”

S.P.

c. Michelin : manufacture française de pneumatiques et Groupe Mondial au service d'une meilleure mobilité

« Nous ne fabriquons pas des pneus mais des objets susceptibles d'aider au transport de gens qui ont besoin de se déplacer, au meilleur compte et avec le maximum de sécurité possible. »

François Michelin²⁴

Bien que Michelin se soit d'abord illustrée grâce à ses innovations majeures dans le domaine des pneumatiques, l'entreprise a rapidement enrichi son offre en proposant des outils et services de mobilité (cartes diverses et guides, panneaux de signalisation et bornes, etc.). L'avènement et la quasi-généralisation de l'utilisation des TIC encouragent l'entreprise aujourd'hui à s'engager plus que jamais dans un mouvement de diversification de son offre et ce même dans des domaines en dehors de la mobilité, qui peuvent présenter des synergies avec son activité pneumatique, notamment celles mobilisant des procédés de fabrication similaires à ceux du produit phare du Groupe.

Ainsi, dans un document interne édité et distribué en 2011, intitulé « 2011-2015 : une nouvelle étape de conquête », l'entreprise déclare souhaiter activer de nouveaux relais de croissance, en développant une offre de services qui ne serait plus axée uniquement sur les pneumatiques.

²⁴ Michelin, son histoire, ses champions, les héros du quotidien, numéro spécial de La Montagne, Octobre 2007

Plus récemment, dans le cadre de l'International Bib Forum²⁵ de l'année 2016, J-D.S. a déclaré :

« Je voudrais partager avec vous ce que sera Michelin demain. C'est notre Raison d'Être, offrir à chacun une meilleure façon d'avancer qui nous rassemble. Elle donne un sens, tous les jours, à notre action. Notre stratégie en découle, elle vise à enrichir durablement la mobilité de nos clients ... »

Toujours selon JDS, cette stratégie va se déployer dans trois domaines complémentaires à l'activité de la manufacture de pneumatiques et de produits automobiles (Michelin Lifestyle, société 100% Michelin créée en 2001 s'est d'abord intéressée aux accessoires automobiles (chaînes, équipements d'urgence, lampes, produits de nettoyage) puis elle a élargi sa gamme qui comprend aujourd'hui plus de 3000 références dont des chaussures de sport, des nettoyeurs haute pression, des bombes anti-crevaison, un vélo à assistance électrique, etc. :

1. Les services et solutions développés autour du pneu pour améliorer l'efficacité de la mobilité : Le service fait partie de l'ADN du Groupe depuis 125 ans, et celui-ci entend tirer profit de la révolution numérique qui offre de nouvelles opportunités pour développer les activités de servuction. Ainsi, les offres Effitire et Effitrailer déployées par Michelin Solutions et qui permettent la gestion des pneumatiques et la gestion logistique des flottes, respectivement grâce à la collecte et traitement de données de terrain. C'est dans ce contexte que le Groupe a finalisé, en 2014, l'acquisition, pour environ 440 millions d'euros, de la société brésilienne Sascar, spécialisée dans la gestion via internet de flottes de poids lourds, ce qui permettra à Michelin d'améliorer sa maîtrise de la gestion de la télématique embarquée. Début 2018, Michelin a entrepris un projet de réorganisation mondiale qui se

²⁵ L'International Bib Forum est une convention des cadres Michelin visant à les tenir au courant des dernières avancées stratégiques et leurs implications sur la vision présente et future de l'entreprise

manifeste, entres autres restructurations, par le remplacement des lignes produits actuelles par des lignes dites business tournées vers les besoins des clients et non plus axées sur les produits. Les nouveaux services de mobilité constitueraient une ligne métier spécifique.

« Dans l'avenir, l'innovation ne portera pas que sur des produits, mais aussi sur les services. »

J-D. S.

2. Les activités qui font vivre à nos clients des moments uniques autour de leur mobilité : Ces expériences de mobilités se fondent sur un capital et un héritage exceptionnels : les cartes et guides, créés il y a plus de 100 ans par les frères Michelin, pour accompagner les déplacements de leurs clients ils proposaient aux automobilistes des adresses pour s'approvisionner en carburant pour dépanner leurs véhicules et pour se restaurer. Et jusqu'en 1971 des panneaux indicateurs et des bornes kilométriques. Au-delà de la notoriété qu'elles apportent à la marque Michelin, elles constituent une opportunité formidable de proposer à nos clients toute une palette d'activités qui les accompagnent avant, pendant et après leur déplacement. Le Groupe souhaite ainsi tirer profit de la révolution numérique pour multiplier par trois le chiffre d'affaires des activités liées aux expériences de mobilités d'ici 2020, c'est le sens de l'acquisition de « Book a Table », n°1 européen de la réservation en ligne de tables de restaurants, et du développement de ViaMichelin, entre autres exemples.

« Remarquant les valeurs portées par la marque, il [Edouard Michelin] avait jugé que ces valeurs devaient être portées au-delà du pneu. »

C.D.²⁶

²⁶Directeur de Michelin Lifestyle

« Nous sommes toujours restés fidèles à nos valeurs : accompagner le voyageur avant, pendant et après son déplacement. »

N.B.²⁷

« Nous souhaitons devenir distributeur d'expériences de mobilité ! »

J-D.S.

3. Un savoir-faire dans les matériaux de haute technologie notamment à base d'élastomères : Grâce à ses efforts d'innovation continuels, le groupe Michelin a pu accumuler des connaissances considérables notamment dans le domaine des matériaux qui sont aujourd'hui principalement mises au service du pneu. Aujourd'hui le groupe souhaite capitaliser ces connaissances dans d'autres domaines. Ainsi, Michelin a annoncé début 2016 la mise en place du projet Bio Butterfly, en partenariat avec Axens et IFP Energies Nouvelles dont l'objectif est de développer une filière de production de butadiène biosourcé destiné à produire des élastomères synthétiques pour remplacer le caoutchouc synthétique produit à partir de butadiène issu de la chimie des hydrocarbures.

Rédaction du magazine Le Point : Cela veut-il dire que Michelin pourrait fabriquer dans l'avenir autre chose que les pneus ?

J-D.S. : Il ne faut pas l'exclure ! La preuve avec le lancement de notre nouvelle usine 3D Métal à Clermont-Ferrand. Nous sommes à l'aube d'une nouvelle révolution. Michelin ne peut pas se tenir en dehors.

Par ailleurs, la collaboration croissante de Michelin avec les start-ups concerne également la recherche de relais de croissance futurs dans le domaine de la mobilité, en dehors du pneu. Par exemple, dans le domaine des procédés de fabrication, Michelin s'est récemment

²⁷Directeur des activités Michelin Travel Partner

positionné sur le marché de l'impression 3D qui lui permet de développer des pneumatiques poids lourd et tourisme aux performances inégalées (e.g. le Tweel). Au-delà de la fabrication de pneus, Michelin souhaite devenir un acteur clé de la technologie 3D. C'est ainsi que le Groupe a annoncé la création en automne 2016 la création d'un joint-venture avec la société Fives²⁸ pour développer et commercialiser à l'échelle mondiale des machines et des ateliers de production industriels via la technologie 3D Métal. Fives Michelin Additive Solutions sera détenu à 50% par Fives et à 50% par Michelin et sera implantée à proximité de Clermont-Ferrand.

Autre manifestation de sa volonté de diversification dans des domaines de la mobilité, Michelin a lancé en 2014 l'initiative *Innovation Works* qui consiste à solliciter le personnel Michelin sur ses idées d'activités innovantes pour le Groupe. Son objectif est de l'impliquer dans la mission de « mobilité durable » par des innovations de produits, services ou nouveaux modèles business, au-delà de l'activité pneumatique. Parmi les 5000 idées remontées, 5 ont été sélectionnées pour être incubées.

« La mobilité évolue beaucoup, il faut trouver d'autres relais de croissance que le pneu. »

G. C-D-F.²⁹

Malgré toutes ces différentes initiatives, il persiste dans l'entreprise une culture dominante du pneu en tant que produit phare du Groupe. En effet, la vente de pneumatiques (des dix marques du Groupe) représente plus des 4 cinquièmes du chiffre d'affaires du Groupe. En conséquence, pour plusieurs managers, l'indicateur de performance de toute

²⁸ Groupe français leader mondial de la conception et de la réalisation de machines à haute valeur ajoutée, présent dans une trentaine de pays, fournit des équipements et systèmes de production aux plus grands acteurs industriels mondiaux dans des secteurs variés.

²⁹ Directeur du programme incubateur Michelin, même référence, dans un numéro du magazine Le Point qui s'est intéressé au Groupe Michelin, Jeudi 17 Mars 2016, N° 2271

démarche entreprise réside dans sa capacité à aider le groupe à vendre ce produit *i.e.* le pneu. Ils considèrent alors les démarches telles le MCB comme une initiative peu, voire non, créatrice de valeur.

d. Ouvrir ou fermer l'innovation ? Michelin à la recherche d'un équilibre...

Depuis 1889, Michelin innove pour être l'acteur de référence sur tous les marchés du pneumatique et des services liés aux déplacements. Du guide rouge devenu une référence incontournable en gastronomie au site internet d'itinéraires en passant par le pneu radial, les cartes routières, etc. l'histoire et le développement du groupe Michelin sont très profondément marqués par une culture d'innovation particulièrement forte, tant sur les produits au cœur de son métier historique que sur une large gamme de services connexes. En effet, chaque année, les sommes investies par Michelin dans la recherche et l'innovation ne cessent de croître : 592 millions d'euros en 2011, 643M€ en 2013 pour atteindre le chiffre de 689 millions d'euros en 2015 soit à peu près 4% de son chiffre d'affaires, ce qui lui a permis de déposer 400 brevets.

« *Sans innovation, nous ne sommes rien !* »

J-D.S. ³⁰

La mise en œuvre de ces innovations s'appuie autant sur une maîtrise des procédés et compétences industrielles de conception et de fabrication de pneumatiques que sur la compréhension approfondie des usages, des besoins et des contraintes des clients³¹. Ces deux axes d'innovation, mobilisant des intrants de natures différentes, nécessitent aujourd'hui de

³⁰ Dans un numéro du magazine Le Point qui s'est intéressé au Groupe Michelin, Jeudi 17 Mars 2016, N° 2271

³¹ Michelin développe par exemple des tarifications selon les kilomètres parcourus pour les flottes de poids lourd ou encore le nombre de décollages et atterrissages réalisés par les avions. Source : Rapport annuel du Groupe, 2013.

la part du groupe une stratégie d'équilibre entre une stratégie d'innovation traditionnelle fermée et des démarches d'innovation plus ouvertes.

Plusieurs démarches soutiennent tout d'abord la stratégie d'innovation traditionnelle. Par exemple, le groupe vient d'engager 270 millions d'euros dans la structuration d'un Centre de Recherche visant à réunir sur le même site plus de 3 000 personnes dont la première tranche a été inaugurée en Octobre 2015. Il s'étend sur une surface de 450 hectares dans la zone industrielle de Ladoux.

« Si Ladoux était une usine, ce serait la deuxième du groupe ! »

T.G.³²

Ce centre fonctionne en mode quasi-militaire, il est classé sous le statut « point d'intérêt économique industriel vital », relevant des mêmes contraintes que le secret-défense. Entre 60 et 70 vigiles veillent en permanence à l'entrée et sortie de chaque personne : contrôle systématique des badges et des coffres des véhicules en plus des caméras de surveillance et du cryptage de données.

« Certains salariés recrutés à des postes sensibles sont tenus au secret et doivent signer des clauses de confidentialité les engageant sur une durée précise. En cas de non-respect, les sanctions peuvent être très lourdes. »

P.R.³³

« Même dans nos propres usines, certains procédés sont cachés à nos salariés. Seules quelques personnes de Michelin sont spécialement formées pour s'occuper de l'entretien et de la maintenance. Nous sommes obligés de prendre toutes les précautions pour conserver nos innovations le plus longtemps possible. »

T.G.³⁴

³² Rapport annuel du Groupe, 2013

³³ Directeur des sites de Ladoux

³⁴ Directeur de la recherche Groupe Michelin

Michelin a par ailleurs entrepris l'ouverture de plusieurs écoles des métiers de la Recherche, du Développement et de l'Industrialisation (à présent RDI) dans le monde. Leur vocation est de faciliter l'acquisition du savoir et du savoir-faire du Groupe pour comprendre et satisfaire les besoins des constructeurs et des utilisateurs. Ces écoles s'appuient sur un réseau mondial de 500 formateurs qui assurent la formation initiale ou continue de 3 000 personnes par an dans l'un des dix métiers de la RDI. La première de ces écoles a ouvert à Shanghai en 2013 pour former les *Customer Engineering Support* qui ont pour mission d'analyser sur le terrain, l'usage et la performance des produits et d'apporter un conseil technique aux clients et aux équipes de développement.

Autre démarche d'innovation traditionnelle, le Groupe développe depuis longtemps des relations de partenariats nouées autour des intrants spécifiques que sont les caractéristiques techniques précises attendues ce qui lui permet de satisfaire au mieux les attentes de ses clients industriels. Dans la liste de ces partenaires industriels figurent notamment *Airbus*, *Audi*, *Case New Holland*, *Caterpillar* ou encore *Porsche*.

Tout en renforçant ses démarches d'innovation traditionnelle, le groupe Michelin a initié une dynamique d'ouverture en interne en mettant en place plusieurs outils et démarches lui permettant d'encourager l'expression des idées par les salariés.³⁵ A titre d'exemple, nous pouvons citer *Innova Go* qui a permis à près de 60000 salariés de tous les pays de soumettre des idées de progrès et d'innovation liées à l'activité de l'entreprise entre 2014 et 2017. L'objectif étant de recueillir 100 000 idées de progrès et d'innovation par an d'ici 2020. Ces idées concernent les produits, les services, les conditions de travail, la diversité, les économies réalisables, l'environnement, la qualité et la sécurité. Les challenges *Innov'Up* permettent d'identifier des opportunités d'affaires et d'offres nouvelles en donnant

³⁵ Rapport annuel du Groupe, année 2013.

la parole à des employés de terrain de plusieurs pays et de différentes fonctions sur une thématique ou une question posée par le management d'une entité business. Par exemple, ces challenges ont permis à la ligne produits « 2 Roues » d'accroître considérablement ses ventes de pneus vélos en Allemagne³⁶. Enfin, l'initiative *Innovation Works* est une nouvelle approche pour solliciter le personnel Michelin sur ses idées de produits, services ou nouveaux business modèles au-delà de l'activité pneumatique. Ainsi, après avoir lancé en 2014 un appel à ses quelques 17 000 salariés en Europe, la direction a récolté 5 000 idées dont 5 ont été sélectionnées et sont actuellement financées en mode incubateur.

L'ouverture du Groupe Michelin à l'externe s'est esquissée dès la prise de fonction d'Edouard MICHELIN en 1999 en tant que nouveau gérant du Groupe. Souhaitant moderniser l'entreprise sans la déparer de ses valeurs fondamentales, l'une des révolutions qu'il apporta fut notamment de vouloir l'ouvrir davantage à son environnement. A titre d'exemple, dans les premières usines ouvertes aux états unis, notamment celle de Milltown en 1909 on n'envoyait uniquement des expatriés français afin de préserver les secrets de fabrication des pneus. D'ailleurs, ce n'est pas un hasard si c'est la seule entreprise du CAC 40 à avoir son siège mondial et son centre de R&D en province. Afin d'abandonner le culte du secret, E. Michelin fut à l'origine de l'organisation de journées portes ouvertes dans les usines clermontoises inaccessibles jusqu'alors aux populations locales qui les qualifiaient de « cité interdite ».

« *Il faut dépoussiérer Michelin* »³⁷

Edouard Michelin (1999)

La forte pression de la concurrence, principalement asiatique (même Pirelli, l'un des concurrents majeurs de Michelin, a été récemment racheté par le groupe asiatique

³⁶ *Bibnews*, journal interne de Michelin, Juin 2014

³⁷ Phrase connue pour avoir été le leitmotiv du gérant suite à sa prise de fonction en 1999

ChemChina) ainsi que quelques échecs d'innovations, notamment le PAX, ont accéléré cette ouverture comme le matérialise les propos de S.P., exprimés lors de notre enquête réalisée à Chengdu en 2014 :

"I think the biggest opportunity that we (Michelin) miss is that we've been in the past so confidential and less willing to engage in outside collaborations, I think that the speed at which things are happening today means that if we're not collaborating and if we're not more open in terms of our idea exchange, that we will never be able to keep up, that we need to stay aware of new technologies, new developments, new ways of working, to truly keep that leadership position. Because we're not as agile as we should be, we're not as informed as we should be, we're trying to invent things that have already come out, so we have to avoid that because it's a trap, it's a way for us to spend money we don't need to spend, and focus on things that we will never be the experts in.

S.P.

Le Groupe Michelin a donc installé une dynamique d'innovation démultipliée lui permettant de mieux tirer profit des connaissances et compétences externes, Pour Von Hippel (1995), les sources d'innovation sont variées et multiples et il convient de ne pas les réduire à la seule R&D interne. Par exemple, elles peuvent également provenir des utilisateurs, des fournisseurs voire d'autres acteurs non partie prenante directement à la chaîne de valeur : universités, ONG, etc. Cette ouverture est susceptible de s'organiser dans trois directions complémentaires.

D'abord, un *Corporate Innovation Board* (Comité Groupe Innovation) ouvert à des personnalités extérieures a été créé en 2012. Il a pour objectif de dynamiser l'innovation et de rationaliser les ressources qui y sont consacrées. La volonté d'y impliquer des personnalités extérieures permettra au Groupe d'incorporer des visions nouvelles sur des concepts non maîtrisés, des sujets non traités ou des marchés dont les caractéristiques ne sont pas encore totalement explorées.

Afin de fertiliser son innovation et accélérer son processus de recherche, l'entreprise a également développé 300 partenariats de recherche avec des PME, des start-ups (via l'incubation par exemple), des universités, des groupes industriels ou encore des universités et ce, partout dans le monde. Ces partenariats sont destinés à travailler sur des matériaux, des procédés, des moyens de mesure, des moyens de modélisation nouveaux et des technologies innovantes telles la pile à combustible, etc.

« Une quinzaine de personnes traquent les innovations les plus pertinentes dans le monde, du spécialiste des véhicules électriques au Japon en passant par l'expert le plus pointu sur les polymères en Californie. Il faut dépasser nos réflexes de protection traditionnels et apprendre à travailler avec l'autre. »

M.P.³⁸

Autre manifestation de la volonté d'ouverture du Groupe, Michelin souhaite également accroître l'implication des acteurs du secteur du transport à travers le *MCBOL* en tant que « *think et action tank* » visant à mobiliser sur la durée l'écosystème du transport durable afin de détecter voire influencer la demande sociétale en proposant des réponses à moyen et long terme aux enjeux sociétaux liés à la mobilité.

« Nous sommes convaincus que les bonnes idées ne sont pas que chez Michelin. Il y a aujourd'hui des moyens de partager, de cultiver des idées, de travailler en communauté, en plateformes collaboratives qui sont extrêmement puissantes, et qui permettent d'alimenter nos équipes [...]. Et il doit y avoir des parallèles, des analogies très intéressantes, avec d'autres domaines, qui utilisent des matériaux et technologies qui nous seraient très utiles et dont on n'aura pas eu la connaissance, parce qu'on n'est pas dans ces domaines-là [...] parce qu'on ne peut pas avoir dans l'entreprise toutes les compétences requises notamment lorsque le marché se complexifie. »

Erik Grab

³⁸ Directrice scientifique et coordinatrice de la démarche Partenariats externes de recherche et développement Michelin

Aux yeux des défenseurs du maintien de la démarche MCB, cette dernière représente une occasion inouïe de s'ouvrir à l'environnement externe de l'entreprise afin d'y capter idées et inspirations nouvelles en termes de produits, services et modèles d'affaires qui viendront nourrir ou challenger les réflexions stratégiques évoluant au sein du Groupe, comme le matérialisent les propos de T.G., directeur groupe de la recherche et développement Michelin.

« On a bénéficié des inputs des différentes industries grâce au benchmark que nous permet le Challenge Bibendum ; on a vu une trentaine de stratégies d'entreprises, de technologies, de « roadmaps », c'est très riche en terme de veille technologique et d'observation de processus d'innovation. »

T.G.

Cependant, cette ouverture du Groupe à son environnement externe n'est pas absolue et les frontières de l'entreprise sont souvent redessinées (Mathieu, 2012). L'entreprise développe alors des stratégies d'ouverture et de repli en anticipation des différents risques encourus, comme le montrent les propos de M. P. ou encore ceux de notre directeur scientifique Erik Grab :

« Nous devons nous protéger, mais aussi aller chercher les compétences extérieures, qui sont complémentaires des nôtres. »

M.P.

WZ : « pensez-vous vouloir impliquer vos concurrents dans cette démarche (MCB) ? »

Erik Grab : « Probablement pas tout de suite ; on n'est pas mûr pour ça. On coopère déjà sur certains sujets, sur des questions de Grading, de normes, de règlements, mais en ce qui concerne l'innovation en tant que telle, étant donné que c'est l'ADN de l'entreprise et que le positionnement stratégique de Michelin est la différenciation par l'innovation, pas la domination par les coûts ou tout simplement le fast-follower. Donc on ne va pas partager ce qui fait le cœur de notre positionnement stratégique. On est quand même sur un marché très concurrentiel. »

L'analyse de la stratégie d'innovation de Michelin fait apparaître la recherche d'un équilibre entre deux logiques d'innovation opposées comme permet de le mettre en perspective le tableau suivant, issu de Marques (2014).

Tableau 3: Les deux logiques d'innovation selon Marques

Closed innovation	Open Innovation
1. All the smart people work in our organization.	1. Not all the smart people work in our organization.
2. To profit from R&D we have to discover, develop and supply everything ourselves.	2. External R&D can create value for our organization.
3. Only if we discover it will we manage to get it to market first	3. Internal R&D is needed to grasp that value.
4. If our organization is the first to commercialize an innovation, we will beat our rivals.	4. We have to be involved in basic research to benefit from it, but the discovery does not have to be ours.
5. If we create the most and best ideas in our industry, we will win.	5. If we make better use of external and internal ideas and unify the knowledge created, we will win.

Marques (2014) sur la base de l'analyse des principes de Chesbrough (2006), remet en cause le postulat de dichotomie dont cette proposition est issue.

"The Open Innovation paradigm can be understood as the antithesis of the traditional vertical integration model where internal research and development activities lead to internally developed products that are then distributed by the firm."

Chesbrough (2006)

Il souligne en effet que l'opposition « *Closed Innovation* versus *Open Innovation* » est artificielle en arguant que, dans la pratique, les innovations sont quasi-systématiquement le fruit de combinaisons complexes de ressources propres internes et d'intrants extérieurs. Le postulat de Marques est alors intéressant dans le sens où elle incite à revisiter notre manière de considérer les dualités dans une relation de complémentarité plutôt que dans une relation d'antinomie. Comme le suggèrent Alexy et Dahlander (2014), il conviendrait donc plutôt de rechercher un cadre théorique de l'innovation fondé non pas sur l'opposition mais plutôt sur la combinaison de ces deux approches : « *Today's business reality is not based on pure open innovation but on companies that invest simultaneously in closed as well as open innovation activities* (Enkel et al, 2009). Dans la même lignée de pensée, Yoo *et alii* (2012) proposent de reconsidérer complètement le modèle d'organisation de l'innovation en défendant la prévalence de l'innovation combinatoire. Ils invitent ainsi à repenser le modèle d'innovation non pas sur le mode de l'opposition évoquée précédemment mais dans une perspective dynamique de combinaison.

Les différentes oppositions présentées ci-dessus donnaient souvent lieu à des situations dialogiques implicites et explicites, conscientes et inconscientes au sujet de la valeur apportée par la démarche MCB et auxquelles nous avons pu assister depuis le début de notre collaboration avec le groupe Michelin en 2010. Les quatre couples de forces opposées que nous avons identifiés pourraient alors s'apparenter à des « sous-controverses », au sens de Venturini (2010b) qui parle de « *sub-controversies* » puisque chacune d'entre elles dispose à la fois d'une existence propre dans l'écosystème tout en venant impacter la super-controverse (Venturini, 2010b) à l'origine de la demande managériale qui a donné naissance à ce travail de recherche.

L'analyse que nous en proposons, bien qu'embryonnaire, permet cependant d'identifier les cosmos « idéologiques » (Venturini, 2010b) des acteurs de la controverse en question.

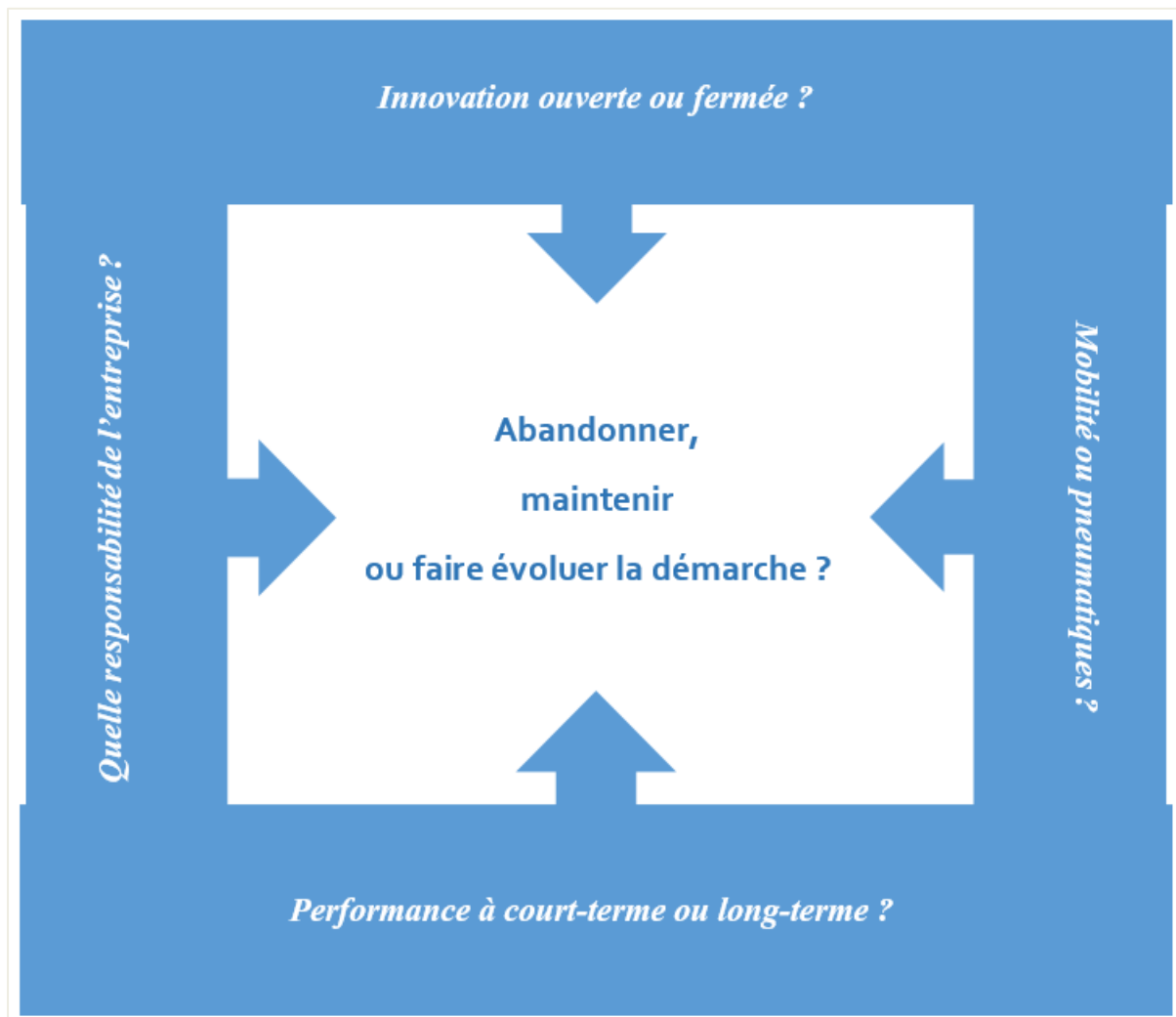


Figure 5: Les cosmos idéologiques des acteurs de la controverse au sujet de la valeur du MCB

Par ailleurs, la controverse au sujet du *Challenge Bibendum* n'est pas la seule manifestation de l'existence de ces forces opposées et les entreprises abondent en de telles situations dialogiques qu'on rencontre également dans la vie politique (concilier liberté et égalité par exemple), dans la vie d'une association à but non lucratif, dans la sphère familiale, etc. Cette constante recherche d'équilibre des organisations a ainsi récemment été l'objet d'un manuel collectif édité par l'université d'Oxford (Smith et al., 2017).

Les clivages créent la controverse et la tentative de résolution de celle-ci amène les acteurs d'un collectif à concilier leurs intérêts parfois contradictoires pour aboutir à une situation de compromis (même éphémère).

Dans la partie qui suit, nous montrons comment la construction progressive d'un compromis au sujet de la démarche MCB a substantiellement bouleversé le rôle de notre travail de recherche et conséquemment la demande managériale le légitimant.

Deuxième chapitre :

Ancrage théorique et problématique de recherche

« Et, quoi qu'on en dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir de connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit. »

Bachelard (1970)

Le présent chapitre a pour objectif de poser la problématique de recherche telle que nous l'avons construite à partir de notre interaction avec le terrain. La construction de cette dernière s'est réalisée de manière progressive au fil de nos échanges avec l'équipe de la Prospective du Groupe Michelin sur une période d'un an puis a connu une majeure redéfinition en 2014 suite à une évolution considérable de la démarche étudiée. Cette évolution nous a en effet amené à repositionner l'objectif de ce travail de recherche de manière à ce qu'il réponde au mieux à la demande managériale de l'entreprise Michelin.

I. La dynamique de la demande managériale

Nous évoquons en préambule de notre thèse le caractère asynchrone des temps de la recherche et de la prise de décision en entreprise qui a souvent un caractère plus urgent. En l'occurrence, la période de notre travail doctoral a connu divers repositionnements stratégiques et organisationnels qui ont à la fois impacté son objet et ses résultats. Nous racontons cette dynamique de la demande managériale dans la présente partie.

I. 1. La première demande managériale...

Nous avons rencontré Erik Grab en Juillet 2012, soit quelques mois après son arrivée à la tête de l'équipe de prospective de Michelin et quelques mois avant la soutenance de notre projet de recherche dans le cadre d'une formation à la recherche en gestion à l'Université d'Auvergne. Cette rencontre fut l'occasion de lui présenter les différents thèmes de recherche qui nous intéressaient et de découvrir sa vision stratégique pour l'équipe de prospective du groupe Michelin ainsi que son articulation avec le *Challenge Bibendum*. Cette première rencontre a soulevé un certain nombre de questions auxquelles E. Grab a répondu dans le cadre d'un entretien téléphonique organisé quelques semaines plus tard (*c.f.* Annexe 1).

Grâce à l'expérience que nous avons eue en tant que responsable des activités digitales du *Challenge Bibendum* et de la création et l'animation de la première version de la communauté d'experts de la mobilité durable, nous avons conscience de la controverse au sujet de la valeur créée par l'initiative.

En effet, la justification du maintien de la démarche à l'égard des décideurs, à savoir à la fois la direction du Groupe Michelin et les partenaires externes, dépendait, selon Erik Grab de sa capacité à mettre en évidence la valeur créée. Ces décideurs y investissent en effet de très

importantes ressources (financières, humaines, matérielles, etc.). La mise en évidence de la valeur créée permettrait également d'attirer de nouveaux partenaires.

Nous proposons alors à M. Grab de construire un projet de recherche dont les questions principales seraient structurées autour de la valeur créée par la démarche *Challenge Bibendum* :

« *Quelle est la nature de la valeur créée par le Challenge Bibendum, comment la mesurer, quels leviers pour l'augmenter et comment la partager entre les parties prenantes ?* »

Dans l'esprit d'une CIFRE, notre recherche viserait à satisfaire deux types d'objectifs.

Les objectifs managériaux

Il s'agissait, en particulier, d'apporter des éléments de réponses à trois questionnements essentiels :

1. Analyser la pertinence de la démarche pour Michelin et les adhérents à la démarche en proposant des éléments d'analyse permettant de confirmer le *Challenge Bibendum* dans sa forme actuelle ou de le reconfigurer afin d'accroître sa valeur perçue ;
2. Rendre la démarche plus créatrice de valeur en identifiant des pistes permettant d'optimiser le processus de création de la valeur, en particulier en mettant en exergue les possibilités d'instaurer des mécanismes de co-création dans une logique « gagnant-gagnant » ;
3. Motiver et attirer de nouveaux partenariats notamment :
 - les *startups* (fort pouvoir d'innovation et positionnement original en termes d'offre de services de mobilité) ;
 - les opérateurs de mobilité et les entreprises de TIC ;
 - les décideurs publics (régulation et infrastructure de mobilité).

Les réponses à ces différents objectifs devaient éventuellement aboutir à l'élaboration d'une stratégie de tarification. Le *Challenge Bibendum* étant perçu comme un ensemble de services créateurs de valeur pour les parties prenantes. En effet, les responsables marketing du *Challenge Bibendum* nous avaient exprimé rencontrer une vraie difficulté pour la tarification de certains services tels que le sponsoring d'un événement *Challenge Bibendum*, ou encore l'abonnement au MCBOL, aujourd'hui jugé sous-évaluée par la hiérarchie.

Les objectifs académiques

Les réponses à ces interrogations managériales reposeraient sur la satisfaction de nombreux objectifs académiques structurés autour de la définition des différents types de valeurs créées dans le cadre de collaborations prospectives :

1. Comment augmenter ces « valeurs » ?
 - Quels leviers d'augmentation de la valeur créée ? Quelles synergies possibles ?
 - Création et accroissement de valeur à court terme ou à long terme ?
 - L'accroissement de la valeur collective créée va-t-il de pair avec celui des valeurs individuelles respectives ?
2. Quels outils de mesure ?
 - Caractère mesurable de ces valeurs ?
 - Pour celles mesurables, quels outils de mesure prédictifs, intermédiaires et de performance (avant, pendant et après) ? Et quelles décisions pourraient-ils impliquer sur les processus d'innovation ? Les indicateurs prédictifs sont d'autant plus importants que les projets à caractère prospectif (notamment les innovations radicales) peuvent impliquer d'importants investissements et s'inscrivent dans des trajectoires de long voire de très long terme.
 - Comment les valeurs pour les différents *stakeholders* sont-elles liées ? Comment les acteurs sont-ils susceptibles d'agir sur ces liens ?
3. Quelles règles de répartition de la valeur créée entre les parties prenantes ?

- Quelles règles adopter en amont afin de permettre l'attraction de nouveaux partenaires et de catalyser l'innovation tout au long du processus de collaboration et donc quel contrat de collaboration ?
- Dans le cas où on impliquerait des concurrents, que partager avec eux ?
- Comment partager ce qui permet de créer la valeur : les informations, les connaissances, etc. ?

(L'ensemble du projet de CIFRE proposé à l'ANRT en 2013 est présenté en Annexe 5)

Alors que l'immersion dans l'entreprise Michelin nous a permis de prendre conscience de l'existence de la controverse, la formation à la recherche en gestion et la rencontre avec Pierre Mathieu nous ont permis de constater son intérêt comme sujet de recherche. C'est ainsi que nous avons pu intéresser et enrôler Erik Grab au sens d'Akrich, Callon et Latour (1988) qui se sont intéressés aux dynamiques de construction de savoir scientifique dans un réseau de parties prenantes diverses (entreprises, laboratoires de recherche publiques, ONGs, etc.). Ces auteurs affirment en effet que le fait de souhaiter collaborer avec des partenaires divers dans le cadre de projets de recherche et innovation implique tout d'abord la traduction des connaissances issues des travaux de recherche afin d'intéresser les acteurs ciblés. Si l'intéressement est réussi ils seront enrôlés dans cette recherche. Notre thèse jouerait ainsi le rôle d'un objet médiateur au sens de l'ANT, afin d'aider à « résoudre » la controverse autour du *Challenge Bibendum* : faut-il maintenir, transformer ou encore supprimer la démarche ?

Quelques résultats préliminaires...

Outre l'impact de notoriété pour l'entreprise Michelin dans le pays où le CB est organisé, ce dernier permet de générer un sentiment de fierté chez « les Michelin » y participant et leur apporte une assurance que leur entreprise est toujours à la pointe des réflexions sur ce que sera l'avenir. Chez les partenaires externes du Groupe également, le CB

démontre que Michelin est un acteur crédible dans sa vision de la mobilité du futur qui a une capacité impressionnante à rassembler et fédérer les acteurs privés et publics de la mobilité durable, ce qui génère un sentiment de confiance qui consolide leurs collaborations diverses. Par la même occasion, le *Challenge Bibendum* renforce l'image de marque de Michelin en tant que leader en mobilité durable au-delà de son image de manufacturier de pneumatiques. Les partenaires de Michelin surfent ainsi sur sa vague de leadership.

Le *Challenge Bibendum* permet également à ses participants de s'informer et échanger des connaissances diverses dans un contexte neutre, stimulant ainsi leurs capacités d'innovations en enrichissant leurs réseaux d'innovation par exemple.

Cette étude nous a également permis de démontrer que le CB doit renforcer sa capacité à influencer les autres acteurs-clés du changement dans le secteur de la mobilité, plus particulièrement les instances réglementaires. En matière de mobilité durable, ces instances ont besoin de constituer une meilleure vision de l'état des lieux des technologies existantes ainsi que le regard porté par les industriels sur ces technologies. Le *Challenge Bibendum* a essayé d'y apporter des éclairages tout au long de ses différentes éditions. Les décideurs gouvernementaux et locaux sont aussi à la demande d'orientations concrètes en termes de choix politiques et économiques à faire. Dans ce sens, les rallyes des différentes éditions du *Challenge Bibendum* ont par exemple permis de démontrer que les lois et réglementations en termes d'émissions de gaz à effets de serre pourraient être plus ambitieuses. En effet, les technologies disponibles en matières de motorisations à combustion interne peuvent permettre des émissions de CO₂ de l'ordre de 80g/100Km ; or les réglementations actuelles en Europe limitent ces émissions à 100g. Par ailleurs, un livre vert présentant un certain nombre de suggestions pour une mobilité durable et destiné aux décideurs publics et

privés a été présenté aux parties prenantes du *Challenge Bibendum* lors de l'édition de Chengdu 2014.

Le *Challenge Bibendum* pourrait ainsi constituer un levier au service de l'action pour une mobilité durable ; un outil de lobbying au niveau européen voire international. Le lobbying est l'activité qui consiste à influencer directement ou indirectement toute intervention ou décision des pouvoirs publics (Farnel, 1994). Il passerait alors d'un schéma où il créait jusqu'à maintenant de la valeur individuelle pour ses parties prenantes (dont Michelin) à un schéma où il crée de la valeur sociétale. La valeur du *Challenge Bibendum* c'est faire émerger la controverse et fédérer ses parties prenantes autour d'une cause commune.

Ces résultats ont été présentés lors d'une réunion de debrief du MCB de Chengdu quelques semaines après le déroulement de l'événement. Parmi les autres préconisations annexes que nous avons formulées à l'issue de notre étude, figure la proposition de changement du nom de la démarche, qui réduit sa promesse à un challenge de course automobile, élément historiquement phare de la démarche mais faisant partie d'une panoplie d'autres activités complémentaires que nous avons présentées plus tôt dans ce monographe. En 2017, Le *Challenge Bibendum* devient *Movin'On*³⁹.



Figure 6: Logo de Movin'On by Michelin

³⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=L1AE5aHbtAQ>

I. 2. « Rupture »... et nouvelle demande managériale

Début Novembre 2014, soit juste avant la “dernière édition du *Challenge Bibendum*”, la gérance de Michelin décide de détacher les activités de DGPR de la direction de la Recherche et Développement et de la rallier à la Direction Groupe Corporate Development. La Direction Groupe Corporate Development (à présent DGCD) a été créée en 2006 afin de soutenir le Groupe dans sa recherche et sa capture d’opportunités de croissance. Pour ce, les équipes de DGCD réalisent des études d’opportunités, font de la veille économique et technique sur les marchés et sur les concurrents du Groupe, et conseillent la gérance dans la gestion du portefeuille d’activités du Groupe (les fusions-acquisitions par exemple).⁴⁰

Elle couvre quatre grands domaines : la stratégie et l’analyse de la concurrence, les normes et règlements, la démarche Performance et Responsabilité Michelin (RSE Michelin) et enfin la prospective.

Fin 2014, le directeur de DGCD rend visite aux locaux de DGPR pour mieux en comprendre les activités. La démarche de développement durable Michelin, la Prospective ainsi que le *Challenge Bibendum* lui sont présentés sur un programme d’une journée. Nous avons assisté à l’après-midi de la journée dédiée à la présentation des activités *Challenge Bibendum*. Entre autres déclarations, le directeur de DGCD souligne le fait que l’édition de Chengdu aura été le dernier événement de cette forme et de cette envergure et soutient l’évolution du *Challenge Bibendum* vers une démarche continue qui prendrait la forme d’un Open Lab.

⁴⁰ Source : Intranet Michelin

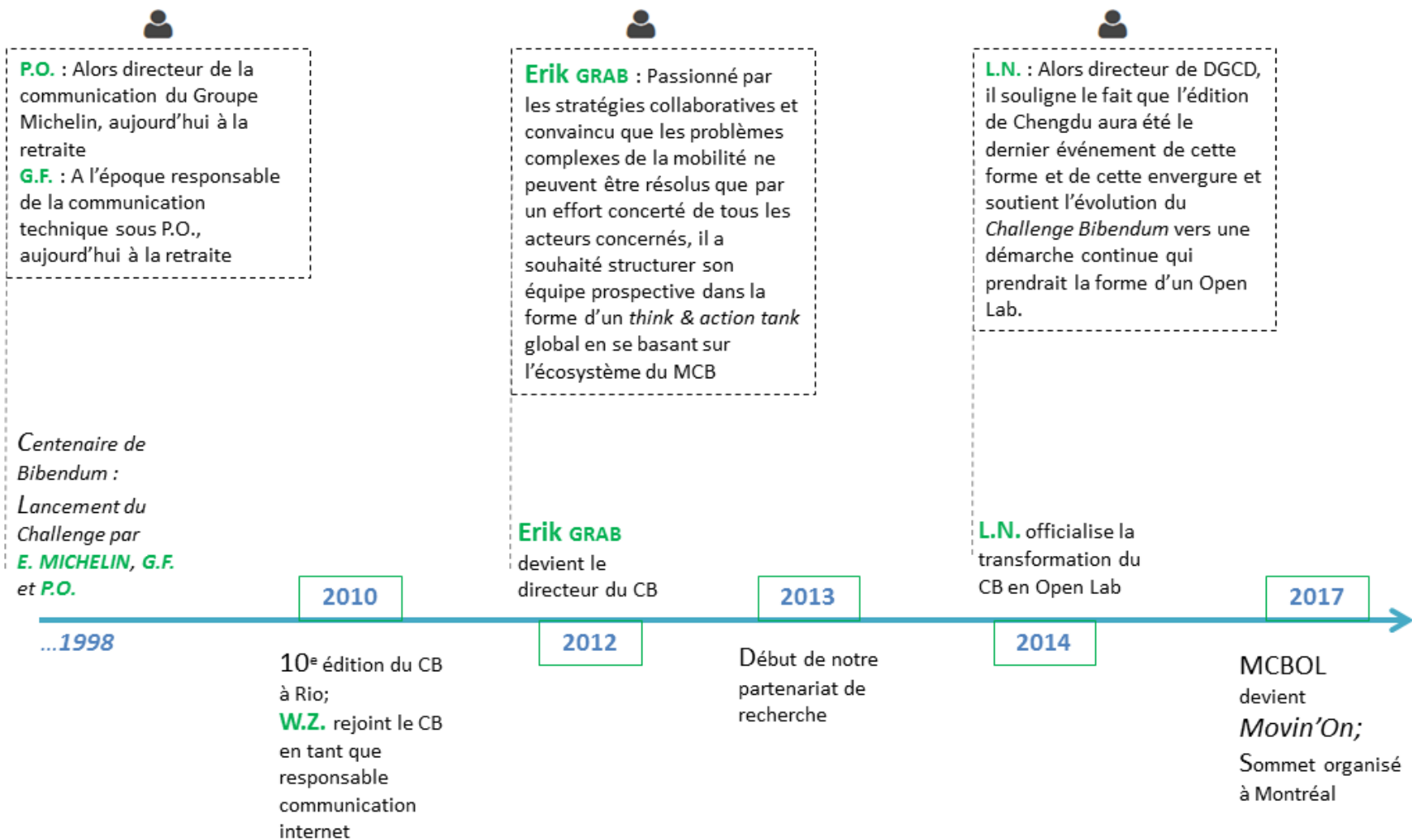


Figure 7: Evènements et personnages-clés de l'histoire du MCB

Cette évolution qui représente un compromis au sens de l'ANT remet alors en cause le rôle de notre thèse en tant qu'objet médiateur. Plusieurs semaines de réflexion conjointe avec Pierre Mathieu et Erik Grab se sont finalement conclues par la décision de repositionnement de la demande managériale pour qu'elle s'adapte mieux aux nouvelles attentes de Michelin :

Il s'agit « *d'identifier les conditions dans lesquelles le MCB Open Lab fonctionnerait efficacement pour créer de la valeur collective* »⁴¹.

En effet, seules les organisations ayant été les plus actives dans la démarche en 2015 ont souhaité renouveler leur adhésion pour 2016. Elles ont compris l'intérêt du modèle gagnant-gagnant dans lequel la valeur perçue individuelle est maximale uniquement si la valeur collective l'est (selon les propos du directeur du MCB Open Lab).

Par ailleurs, l'Open Lab comptait à la date du 31 Mai 2015 vingt et un membres. A la date du 31 Mai 2016, il en comptait quinze, ce qui correspond à un taux d'attrition d'un peu plus de 52% (11/21) tandis que le taux de nouveaux membres en 2016 affichait une valeur de 33% (5/15). Ainsi, bien que la démarche arrive à attirer de nouveaux membres au regard de l'intérêt perçu par les adhérents potentiels, peu maintiennent leur adhésion ou un niveau d'engagement important.

II. De la demande managériale à la problématique de recherche

La recherche d'un ancrage théorique pertinent pour la nouvelle demande managériale nous a amené à étudier un ensemble de littératures qui se rapportent aux conditions de succès et de création de valeur dans les processus collaboratifs de prospective et d'innovation.

⁴¹ Propos exprimés par Erik Grab lors d'une réunion au sujet de la nouvelle attente managériale de Michelin

Dans la partie présente, nous présentons une synthèse de ces littératures ainsi que les réflexions qu'elles ont pu susciter chez nous. Enfin, nous justifions du choix de la performance des alliances stratégiques comme cadre théorique mobilisé.

Nous nous sommes tout d'abord intéressé à la littérature relative aux forums prospectifs. C'est à Michel Godet, entre autres disciples de Gaston Berger, que l'on doit le développement des méthodes prospectives après le décès de ce dernier. Si Michel Godet affirme que la prospective se doit d'être collaborative, nous n'avons pas trouvé dans ses travaux des réponses aux questions traitant de la mesure et du pilotage de la performance des démarches collaboratives de prospective. Nous l'avons alors sollicité dans le cadre d'une discussion téléphonique à ce sujet⁴², lors de laquelle il a affirmé ne s'être jamais vraiment penché sur la question car «*il est irrationnel d'essayer de quantifier ce qui est inquantifiable* » et qu' «*on gagne toujours mieux à faire les choses de manière collective et multicritères plutôt qu'en les faisant tout seul...*». M. Godet a ensuite évoqué les deux exercices académiques « le jeu de la NASA » et « perdu en mer » qu'il a pu expérimenter pendant trente ans avec ses étudiants et qui lui ont permis de constater la performance de la prise de décision collective, supérieure à celle individuelle.

Nous nous sommes ensuite penché sur la littérature traitant des communautés de savoir, notamment les travaux de Ash, Amin, Cohendet (2004) et Cohendet, Créplet et Dupouet (2006). Ash, Amin et Cohendet (2004) s'intéressent aux processus de gestion de la connaissance dans les différents niveaux des organisations. Ils stipulent que cette dernière (la connaissance) va de plus en plus provenir de communautés apprenantes et proposent ensuite des pistes de réflexions sur les modes de gouvernance qui permettraient à ces communautés d'être performantes en terme d'apprentissage collectif et de création de

⁴² Discussion téléphonique réalisée en 2015

savoirs nouveaux. Dans cette même lignée d'idées, le travail de Cohendet, Créplet et Dupouët (2006) vise à « *cerner les conditions efficaces de création de valeur par les communautés dans les organisations.* »

Selon ces auteurs, les communautés sont des groupes **informels** de membres engagés volontairement **et gratuitement** dans la construction, l'échange et le partage d'un répertoire de ressources cognitives communes, dans un cadre régi par des normes sociales définies. Les interactions répétitives entre ces membres leur permettent ensuite de construire une identité commune.

Bien que les auteurs précisent que ces communautés de savoir et de pratique peuvent être intra-organisationnelles ou inter-organisationnelles, c'est aux communautés intra-organisationnelles qu'ils accordent la plus grande attention dans leurs analyses. Ils affirment ainsi que ces dernières sont souvent transversales aux organisations et n'apparaissent donc pas sur les organigrammes. Conséquemment, leur pilotage doit faire appel à des logiques autres que celles traditionnellement appliquées dans les découpages hiérarchiques de l'entreprise : normes, routines et confiance partagées.

Au regard des éléments présentés ci-dessus, nous constatons que le MCBOL s'apparenterait davantage à une alliance stratégique qu'à une communauté de savoir puisque, contrairement à cette dernière, il fait l'objet de contrats formels payants entre l'entreprise Michelin et les parties prenantes de la démarche. Conséquemment, ces dernières sont tenues de disposer d'indices de performance qui légitimeraient auprès de leurs hiérarchies le coût d'entrée dans la collaboration.

Ainsi, dans la partie qui suit, nous proposons une présentation du corpus théorique finalement mobilisé dans le cadre de ce travail de recherche, à savoir celui de la performance

des alliances stratégiques, puis formulons notre problématique de recherche qui découle de l'articulation entre ce cadre théorique et notre demande managériale.

II. 1. La performance, un concept composite et dynamique

Une étude de l'évolution de la pensée managériale contemporaine, depuis son point de départ le plus conventionnel, c'est-à-dire la formalisation des principes du management scientifique par Taylor il y a plus d'un siècle, permet de constater que la recherche de la performance des organisations en est l'objet principal.

Le terme « performance » est apparu au 19^e siècle ; il est alors utilisé dans les haras anglais pour désigner - chez un cheval - sa manière de courir, de se comporter pendant la course⁴³ ; l'utilisation du terme se répand alors graduellement à la langue française et, au 20^e siècle, on commence à utiliser le terme *contre-performance* pour décrire le résultat non satisfaisant (en-deçà de la moyenne) d'un athlète ou d'un cheval. Le sens du terme s'enrichit alors puisqu'il fait à la fois référence au processus et au résultat de ce processus.

L'apparition du terme performance en management eut lieu quelques décennies plus tard au vingtième siècle pour désigner la capacité d'une organisation, principalement une entreprise à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés (Cavélius et al., 2016). On assiste alors à un foisonnement de travaux, notamment anglo-saxons s'intéressant à cette capacité. Parallèlement, d'autres travaux qui étudient cette même capacité utilisent le terme « *effectiveness* ». Les deux termes (*performance & effectiveness i.e.* performance et efficacité) continuent à coexister aujourd'hui dans le monde de la recherche académique chez des chercheurs et groupes de chercheurs qui s'intéressent des questions liées à l'amélioration de

⁴³ Dictionnaire du Littré, Collect 10/18, 3^{ème} édition, Paris 1984

la performance d'organisations diverses - un phénomène sans doute caractéristique de la balkanisation dont souffre le monde de la recherche académique à plusieurs niveaux.

Par ailleurs, le terme « *efficiency* », efficience en Français, décrit la capacité d'une organisation à répondre à un objectif donné tout en minimisant les pertes de temps et d'énergie⁴⁴. Conséquemment, alors que l'efficience répond à une logique d'optimisation et peut aboutir à des dérives sociales dans des cas extrêmes, la performance s'intéresse quant à elle à la réalisation des objectifs dans une logique raisonnable d'allocation de ressources. C'est la performance qui nous intéresse dans le cadre de cette recherche.

Avant d'étudier la performance des alliances stratégiques en chapitre III, nous consacrons la présente partie au concept de performance qui, selon notre analyse, se distingue à la fois par sa complexité et son caractère dynamique.

La genèse du concept de performance des entreprises

« *Le changement plutôt que la stabilité est la règle de toute organisation* ».

Weick (1979)

La performance d'une entreprise a longtemps été synonyme de sa capacité à créer de la valeur financière, c'est-à-dire ses résultats au regard des investissements effectués (Atkinson et al. 1997). C'est à partir des années soixante-dix, sous l'influence des premières réflexions et théories en matière de responsabilité sociétale des entreprises (*e.g.* Carroll, 1979 ; Wood, 1991; Clarkson 1995) puis de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Benner, 1993 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Rowley, 1997) qu'émerge le concept de

⁴⁴ Oxford Dictionary of Economics, 2017, 5^e édition

performance globale, qui renvoie à la capacité d'une entreprise à créer de la valeur économique, environnementale et sociale.

S'ensuivit alors l'apparition de plusieurs approches permettant de mesurer cette performance globale. A titre d'exemple, nous citons le Triple Bottom Line (Elkington, 1997), le Global Reporting Initiative (Ceres et PNUD, 2001), le Balanced Scorecard (Norton et Kaplan, 2001), et la norme ISO 26000 (iso.org, 2010).

Malgré la popularité croissante de certains de ces outils, on leur reproche, entre autres, le fait qu'ils fournissent une vision cloisonnée et segmentée de la performance globale de l'entreprise en trois dimensions (économique, environnementale et sociale) alors même que des corrélations entre ces dernières ont été établies par bon nombre de chercheurs (Travaillé et Naro, 2014).

Cette évolution de la conception de la performance est un reflet de l'évolution du concept d'entreprise lui-même. On est en effet passé d'une acception de l'entreprise en tant qu'entité lucrative indépendante à un contrat entre plusieurs parties prenantes directes et indirectes qui ont toutes des attentes les unes vis-à-vis des autres (l'entreprise réseau). La place de l'entreprise dans la société s'est ainsi retrouvée complètement revisitée et certains considèrent aujourd'hui cette dernière comme étant un citoyen responsable ayant des droits sur et devoirs envers la société dont il fait partie (Carroll, 1998 ; Scherer et Palazzo, 2008).

Dans l'appel à communication pour sa soixante-dix-septième conférence annuelle qui s'est tenue du 05 au 09 Août 2016 en Californie, l'*Academy of Management* a invité les chercheurs à s'interroger sur cette place de l'entreprise dans la société en rattachant cette question à celle du sens que peut se construire une entreprise dans un environnement et des circonstances donnés. Ce choix confirme l'importance actuelle de la réflexion sur l'entreprise citoyenne, réflexion qui continuera d'alimenter la recherche en sciences de gestion avec de

nouvelles conceptions de la place de l'entreprise dans la société ainsi que des dimensions constituant de sa performance dans son approche globale.

Le débat sur les mesures de performance de l'alliance que nous présenterons dans le prochain chapitre constitue un sous-ensemble de préoccupations plus larges concernant l'évaluation de la performance organisationnelle en général (Glaister et Buckley, 1998).

L'allégorie du pneu...

« Centenaire, le pneumatique est plus que jamais d'une étonnante modernité. Il a su intégrer progressivement tous les progrès de la science et s'adapter aux exigences de la société : moindre consommation énergétique, moindre pollution, plus de sécurité. C'est pourquoi ces « boîtes à air » équiperont encore demain tous les véhicules. »

Edouard Michelin⁴⁵

Quand les frères Michelin ont inventé le premier pneumatique démontable avec chambre à air pour vélo en 1891 puis pour voiture en 1895, leur proposition de valeur se structurait autour de son endurance et la facilité de son changement. Il faut dire qu'à l'époque, les routes n'étaient pas toutes pavées et étaient semées d'innombrables obstacles. L'affiche mythique représentant la mascotte de l'entreprise « Bibendum » qui tient une coupe pleine de clous en guise d'obstacles, accompagnée de la légende « *Le pneu Michelin boit l'obstacle* » suggère cette promesse.

Rapidement, le confort et la sécurité du conducteur apparaissent comme des compléments à cette promesse vus la qualité des routes et le confort limité des véhicules de l'époque. La performance d'un pneumatique, c'est-à-dire sa capacité à satisfaire



Figure 8: La fameuse affiche Nunc Est Bibendum

⁴⁵ Michelin (2002), « *Tout sur le pneu* » ; cette partie a été largement documenté grâce à cette publication

son utilisateur, s'enrichit alors de deux nouvelles dimensions. En 1904, Continental invente le pneu à sculptures (rainures transversales) pour améliorer l'adhérence et en 1905, Michelin riposte avec le pneu « semelle » offrant une meilleure adhérence au sol.

L'amélioration croissante de la qualité des routes invite les manufacturiers à imaginer de nouvelles sources de valeur pour leurs utilisateurs. L'invention du pneu radial dans les



Figure 9: Affiche du pneu X

années quarante, affichant une longévité triple de celle d'un pneu non-radial, une tenue de route inégalable et une faible résistance au roulement fait de Michelin l'acteur indéniable qui met l'intérêt de son client au centre de ses décisions stratégiques.

En effet, un pneumatique qui dure trois fois plus longtemps voudrait suggérer trois fois moins de ventes pour l'entreprise qui en détient le brevet ; mais Michelin, à la surprise de plusieurs, décide de lancer le pneu radial confirmant ainsi sa position de leader par son innovation, en misant sur le nombre

d'utilisateurs satisfaits plutôt que sur la fréquence d'achat. Par ailleurs, le pneu radial (dit aussi pneu X) affiche une moindre résistance au roulement que ses prédécesseurs, permettant ainsi une consommation moindre en termes d'énergie. L'argument est alors strictement économique.

« Avec Michelin X, des kilomètres en plus dans votre réservoir ! »

« Le pneu Michelin X diminue votre consommation d'essence. »

Durant des années soixante-dix, alors que les questions de développement durable prennent plus d'importance dans les sociétés occidentales, elles invitent les entreprises à

réduire les impacts négatifs de leurs activités et produits. La performance d'un pneumatique s'en voit enrichie, de manière graduelle, de plusieurs nouvelles dimensions : son efficacité énergétique, son niveau sonore, sa maniabilité, etc. Michelin lance son premier pneu « vert » en 1992. Grâce à l'introduction de la silice, le pneu vert permet une économie sensible d'énergie de l'ordre de 4% de la consommation du véhicule.

Aujourd'hui, la performance globale d'un pneu regroupe plusieurs dimensions dont certaines sont corrélées, positivement ou négativement entre elles. La réalisation d'un pneu performant requiert ainsi une recherche d'équilibre complexe⁴⁶ entre ces différentes caractéristiques parfois conflictuelles (l'adhérence et la résistance au roulement par exemple).

Commercialement, ces différentes dimensions sont souvent représentées dans un diagramme en araignée qui permet de percevoir la performance globale d'un pneumatique, permettant ainsi de faciliter le choix d'un produit selon les critères les plus importants pour chaque consommateur.

⁴⁶ Plus de 200 composants rentrent dans la fabrication d'un pneumatique.

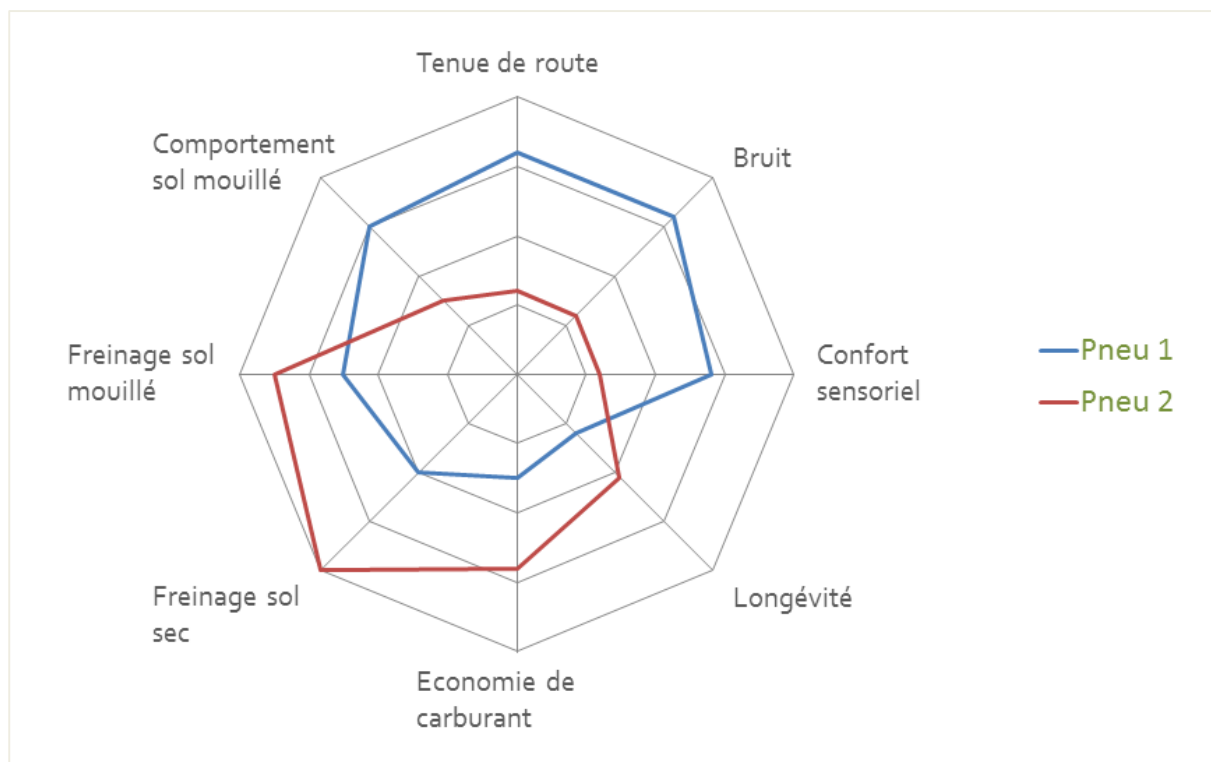


Figure 10: Diagramme en araignée présentant les diverses dimensions de la performance d'un pneu

Ainsi, la performance d'un pneu a évolué considérablement dans le temps, de manière contingente à l'évolution technologique du secteur du transport et celle des usages et attentes de ses utilisateurs et des parties prenantes des manufacturiers de pneumatiques au sens large et continuera d'évoluer. Par exemple, Michelin s'est engagé à réduire l'empreinte carbone de ses pneus de 20% supplémentaires d'ici 2030 (par rapport à 2010).

C'est à la performance des alliances stratégiques que nous nous intéressons plus particulièrement dans le cadre de ce travail de recherche. Une revue de la littérature sur cette dernière permet de constater son caractère complexe qui alimente les échanges entre les chercheurs depuis plusieurs décennies. Un bilan de ces échanges sera présenté dans le troisième chapitre de cette thèse. Dans la partie qui suit, nous nous intéressons au concept

d'alliance stratégique qui prend de plus en plus de place dans les recherches académiques en gestion et qui constitue un concept-clé de notre travail.

II. 2. Les alliances stratégiques

Les alliances stratégiques font partie des démarches collaboratives interentreprises les plus pratiquées et les plus étudiés par les chercheurs en management. Elles se différencient des fusions-acquisitions par le fait que les partenaires demeurent juridiquement et stratégiquement indépendants pour toute activité en dehors du périmètre de l'alliance.

Le terme « alliance » vient du verbe « allier » qui veut dire « combiner » et dont la racine latine est « *alligare* » de « *al* » pour, à, et de « *ligare* », lier. Le phénomène des alliances serait d'abord apparu entre des souverains, des nations, des États, des puissances, etc. consistant en une amitié établie par des traités, à visée stratégique, politique ou commerciale⁴⁷.

Plusieurs auteurs considèrent les années 1970 comme point de référence de l'intensification de leur mobilisation dans le monde des entreprises (Teece, 1992 ; Cropper et al. 2008), comme suite à la mondialisation de l'économie et l'internationalisation des marchés (Souid, 2013). Ainsi, selon Anderson (1990), plus d'alliances ont été annoncées depuis 1981 que dans toutes les années précédentes.

Les chercheurs étudiant les différents aspects stratégiques et managériaux des alliances stratégiques ont d'abord proposé une définition de ces dernières comme le montre le tableau ci-après :

⁴⁷ Dictionnaire du Littré ; Collect 10/18, 3ème édition, Paris 1984

Tableau 4: Quelques définitions d'une alliance stratégique

Auteurs (Année)	Définition
Parkhe (1993a)	Un accord de coopération interentreprises relativement durable, impliquant des flux et des liens qui utilisent les ressources et / ou la structure de gouvernance des organisations autonomes, pour l'accomplissement conjoint de buts individuels liés aux missions des entreprises coopérant.
Gulati (1995)	Toute relation entre deux firmes indépendantes qui implique l'échange, le partage ou le co-développement.
Dussauge et Garette (1995)	La mise en commun par deux ou plusieurs entreprises indépendantes de ressources stratégiques dans l'optique de réaliser des objectifs communs et de gagner des avantages individuels.
Glaister et Buckley (1996)	Une collaboration inter-firmes sur un espace économique et une période de temps donnés afin de réaliser des objectifs communs définis.
Das et Teng (1998)	Accord de coopération interentreprises visant à atteindre les objectifs stratégiques des partenaires.
Gulati (1999)	Accord de coopération volontaire entre des entreprises souhaitant échanger ou partager des ressources tangibles ou intangibles.
Varadarajan et Cunningham (2001)	Les alliances stratégiques sont une manifestation des stratégies de coopération inter-firmes impliquant la mise en commun de ressources et de compétences spécifiques par les organisations coopérant afin d'atteindre des objectifs communs, ainsi que des objectifs spécifiques pour chacun des partenaires.
Ariño et al. (2003)	Une alliance stratégique est un accord formel entre deux organisations ou plus pour atteindre un ensemble d'objectifs spécifiques ou communs à travers le partage de ressources dans des contextes incertains.

C'est la définition d'Ariño et al. (2003) que nous retiendrons dans le cadre de ce travail de recherche. En plus d'être la plus récente, cette définition nous semble en effet être la plus complète et la plus correspondant à notre objet de recherche :

- Accord formel ;
- Entre deux organisations ou plus ;
- Pour atteindre des objectifs communs, ou spécifiques ;
- Dans des contextes incertains.

Ce choix est également conforté par notre mobilisation des travaux sur la performance des alliances stratégiques.

La démarche MCB Open Lab pourrait alors s'apparenter à une alliance stratégique dans la mesure où elle fait l'objet d'accords contractualisés entre ses adhérents et Michelin, dans le but de partager des ressources principalement cognitives, dans un environnement de plus en plus complexe, afin d'identifier des nouvelles idées d'offres business.

Les alliances stratégiques ont suscité un intérêt grandissant de la part des chercheurs académiques en sciences de gestion. Une recherche sur Google Scholar pour le mot-clé « strategic alliance » ressort plus d'un million de résultats et depuis 2009, une revue dédiée aux recherches académiques sur les alliances stratégiques a été créée ; *International Journal of Strategic Business Alliances*⁴⁸. Cette revue fournit une plate-forme pour la diffusion, la critique et l'échange de connaissances sur la formation et le développement des alliances stratégiques entre les entreprises. Les sujets qu'elle couvre comprennent notamment :

- Les stratégies de coentreprise
- Les stratégies de franchisage
- Les stratégies d'octroi de licences
- Les relations inter-firmes et structures de réseau

⁴⁸ <http://www.inderscience.com/jhome.php?jcode=IJSBA>

- Les relations avec les fournisseurs
- Externalisation et sous-traitance
- Les facteurs-clés de succès et principaux facteurs de défaillance
- Les études interculturelles, psychologie et cultures
- Coopération et concurrence
- Etc.

L'intérêt grandissant porté aux alliances stratégiques a principalement été nourri par la prolifération de ces pratiques de collaboration dans les dernières décennies ainsi que par l'échec de la plupart des initiatives entreprises (Gomes et al. 2011).

Gomes, Barnes et Mahmoud (2016) ont réalisé une revue de la littérature sur les alliances stratégiques dans les revues les mieux classées dans les 22 dernières années. Cette revue de plus de 800 articles a permis de démontrer que ces recherches sont structurées autour de quatre thèmes principaux à savoir les aspects stratégiques, le pilotage des alliances, les formes diverses et des « thématiques plus focales ».

Les aspects stratégiques :

Les articles de cette catégorie s'intéressent d'abord aux facteurs influençant la formation des alliances stratégiques (15% des articles). Ces facteurs peuvent être de niveau macro (lois et réglementations, politique économiques des pays des entreprises partenaires) ou de niveau micro (âge, modes d'organisation et de gouvernance des entreprises partenaires) *e.g.* Glaister et Buckley (1996).

L'arbitrage entre les fusions et acquisitions et les alliances a quant à lui intéressé 6% des recherches étudiées avec un focus spécial sur les risques encourus.

Dans la même catégorie, les auteurs identifient aussi les recherches portant sur le choix et l'évaluation des partenaires, qui comptent pour 4% des recherches étudiées. Ces choix

seraient principalement motivés par la complémentarité des ressources et la qualité des relations des entreprises partenaires (Geringer, 1991).

Enfin la motivation des partenaires à former une alliance représente la thématique la plus riche de sa catégorie. Les motivations les plus explorées sont la recherche de ressources complémentaires, l'expansion internationale (franchises) et la réduction des coûts (Das et Teng, 1996 ; 1998).

Le pilotage des alliances :

Les recherches recensées dans cette catégorie s'intéressent aux thématiques de la gestion de la communication, au management du risque et des comportements opportunistes, au rôle de la confiance et aux mécanismes de contrôle, aux aspects contractuels et la négociation de ces derniers, au degré d'engagement des parties prenantes ainsi qu'aux aspects culturels et interculturels de la relation entre les parties prenantes.

Le rôle de la confiance dans la dynamique de l'alliance stratégique s'avère être la thématique qui a le plus inspiré les chercheurs (9% des recherches étudiées). Ces derniers ont ainsi étudié l'impact de la confiance sur le volume et la qualité des transferts de connaissances entre les entreprises partenaires, son rôle comme substitut aux contrats et les différentes stratégies de contrôle établies par les firmes. Nous mobilisons certains de ces travaux dans le quatrième chapitre de cette thèse, dédié au pilotage des alliances stratégiques.

Les comportements opportunistes arrivent en second lieu (4% des recherches étudiées) et se penchent principalement sur les facteurs à l'origine du développement de tels comportements, les formes qu'ils peuvent revêtir et leur impact sur la performance de l'alliance.

Les aspects culturels de la collaboration dans le cadre d'alliances stratégiques représentent 3% des recherches étudiées et concernent principalement les joint-ventures internationales. Ces recherches ont investigué les notions de distance culturelle, de risque perçu ainsi que les orientations court-terme / long-terme des firmes partenaires.

Enfin, la communication a monopolisé 2,5% des recherches, la relation entre sa qualité et d'une part l'engagement des parties prenantes et d'autre part, la performance de l'alliance représentent les thématiques les plus explorées.

Plusieurs de ces recherches ont été mobilisées dans la construction d'un outil de pilotage de la démarche MCBOL par la tarification, qui sera l'objet du quatrième chapitre de cette thèse.

Les formes diverses des alliances stratégiques :

Varadarajan et Cunningham (2001) distinguent d'abord entre les alliances horizontales et les alliances verticales. Les alliances verticales concernent des entreprises qui coopèrent sur des étapes adjacentes de leurs chaînes de valeurs respectives (des accords clients-fournisseurs par exemple) tandis que les alliances horizontales concernent les mêmes étapes.

Das et Teng (1996) suggèrent de distinguer entre les alliances avec et sans prise de participation. Les premières impliquent le transfert ou la création de participations et prennent deux formes principales : l'investissement direct et les coentreprises. L'investissement direct se produit lorsque l'un des partenaires acquiert la propriété partielle d'un ou plusieurs autres partenaires. Dans le cas des coentreprises, les partenaires investissent dans une nouvelle entité détenue conjointement. Inversement les alliances sans prise de participation n'impliquent aucun transfert de propriété, de sorte qu'elles incluent toutes sortes d'arrangements contractuels.

Seth et Parvatiyar (1992) proposent une classification des alliances stratégiques selon que leur objectif soit opérationnel ou stratégique. Les auteurs avancent en effet que bien que l'adjectif « stratégiques » soit souvent accolé aux alliances, celles-ci peuvent cependant avoir une visée strictement opérationnelle comme c'est le cas d'une alliance pour la rationalisation des activités d'exploitation telles que le réapprovisionnement automatique et/ou la facturation au moyen de systèmes d'échange de données électroniques entre un client et un fournisseur.

(Dussauge et al., 2000) s'intéressent à la nature des ressources apportées par les partenaires d'une alliance. Ils distinguent alors entre les alliances de liens *i.e. Link Alliances* qui reposent sur des contributions complémentaires et les alliances d'échelle *i.e. Scale Alliances* auxquelles les partenaires apportent des contributions de nature similaire.

Les différents chercheurs de cette thématique comparent alors les modes de gouvernances et la performance de ces différents types d'alliances et essaient de comprendre les raisonnements des managers sous-jacents au choix d'une catégorie ou une autre.

Ils s'intéressent également à la gestion d'un portfolio d'alliances pour une même entreprise, la diversité de celui-ci et son l'impact sur la performance de cette dernière.

Des recherches focales :

Cette catégorie consiste en cinq thèmes : la performance des alliances, les problématiques inhérentes à la gestion des ressources humaines, leadership et prise de décision, le transfert de connaissances et l'expérience d'apprentissage. C'est la performance des alliances stratégiques qui nous intéresse dans le cadre de ce travail de recherche. Nous en proposons une revue de la littérature dans le troisième chapitre.

Cette classification n'est pas exhaustive mais reflète bel et bien l'intérêt grandissant des chercheurs pour les problématiques liées aux alliances stratégiques comme phénomène organisationnel d'envergure. Par exemple, d'autres chercheurs se sont intéressés à la relation entre l'annonce d'une alliance et la performance financière des entreprises partenaires. Ainsi, basés sur 136 annonces de coentreprises, qui ont eu lieu dans les années 1970, McConnell et Nantell (1985) ont montré que la richesse des actionnaires dans les entreprises impliquées dans les alliances a augmenté « sensiblement » (0,73%) après l'annonce. De même, en utilisant 175 coentreprises impliquant 239 entreprises dans le secteur des TIC, Koh et Venkatraman (1991) ont révélé que les annonces d'alliances stratégiques ont abouti à des rendements excessifs de 0,87% pour les entreprises concernées. Plus récemment, basés sur 297 annonces d'alliances stratégiques, de 1985 à 1995, Reuer et Koza (2000) ont montré que les annonces de l'alliance ont conduit à des rendements anormaux positifs de l'ordre de 0,44% pour les entreprises partenaires.

C'est à la performance des alliances stratégiques que nous nous intéresserons d'abord dans le cadre de ce travail de recherche. Selon Gomes et al. (2016), 11% des recherches sur les alliances stratégiques durant les 22 dernières années dans les revues les mieux classées ont étudié leur performance. Et cet intérêt ne cesse d'accroître (Christoffersen, 2013). Nous proposons une revue de la littérature sur la performance des alliances stratégiques en deuxième partie du troisième chapitre de notre thèse, mais avant, nous proposons notre problématique de recherche qui résulte de l'articulation des cadres théoriques de la performance des alliances et de la prospective stratégique à laquelle nous consacrons la partie suivante.

II. 3. La prospective stratégique en entreprise, fondements et pratique

Est-ce qu'on subit notre sort ou est-ce qu'on en est responsable? Cette question existentielle a probablement toujours tracassé les humains. Philosophes de diverses origines et influences ont ainsi tenté d'y répondre.

Les stoïciens tels Zénon, Sénèque et Marc-Aurèle, font la distinction entre « ce qui dépend de nous », et « ce qui ne dépend pas de nous », reconnaissant ainsi l'existence du destin. Le stoïcien va prendre une grande distance par rapport à ce qui lui arrive, en élaborant un travail de fond sur son jugement des événements extérieurs à lui et va ensuite essayer de tirer les meilleures leçons de ce que le Divin va lui imposer : le Divin agit comme un metteur en scène, et il faut jouer du mieux possible le rôle qu'il nous assigne. Le Stoïcien va également adapter son désir de manière à ne convoiter que ce qui dépend de lui. Cet exercice sur son attitude vis-à-vis à la fois de « ce qui dépend de nous » et « ce qui ne dépend pas de nous » est ce que les stoïciens appellent l'Ascèse, et qui va lui permettre de parvenir à l'Ataraxie (absence de troubles) grâce à l'Apatheia (absence de passions), conditions de la sagesse et du bonheur. Par extension, dans le langage courant, l'adjectif « stoïque » est utilisé pour désigner une personne inébranlable, qui ne s'effondre pas devant le malheur, la peur, la douleur, etc.

Les Stoïciens ont considérablement influencé la pensée déterministe, notamment dans leur conception de l'univers qui est, pour les deux, organisé selon une succession de causes et de leurs conséquences. Ainsi, même nos choix (ou du coup ce qu'on croit être nos choix) sont déterminés par un ensemble de conditions extérieures à nous et qui nous ont amenés à les faire. En effet, les déterministes réfutent le libre-arbitre ; pour Spinoza, les Hommes se croient libres parce qu'ils sont inconscients de tout ce qui les pousse à faire des choix. La raison, et donc l'élaboration d'une connaissance scientifique, est ce qui va permettre aux Hommes d'identifier ces causes, et ainsi mieux connaître l'ordre qui régit l'Univers. Par

ailleurs, si on arrive à analyser ce qui se passe aujourd'hui (les causes), on peut en connaître ce qui se passera demain (les conséquences). Cette idéologie a profondément marqué la manière de prendre des décisions des Hommes, dans les instances politiques et en entreprise, et continue de le faire. C'est dans ce cadre-là que s'inscrit l'anticipation qui est donc « scientifique » puisqu'elle va faire appel à des techniques « scientifiques » de prévision comme l'extrapolation.

Le concept de prospective a été forgé par le philosophe Gaston Berger (1957)⁴⁹. Gaston Berger a construit toute sa philosophie prospective sur la base de la critique de cette « manière déterministe de penser et d'agir », qui régissait la pratique de l'action publique (Gaston Berger a occupé un poste de haut fonctionnaire dans le ministère de l'enseignement et de la recherche). On peut en effet affirmer que Berger fut un philosophe Humaniste de l'action.

Selon la pensée Humaniste qui a d'abord émergé en Toscane pour ensuite se propager dans toute l'Europe, et qui prend racine dans les philosophies de Protagoras et de Confucius (qui mettent l'homme à l'origine et au centre de tout) l'individu, correctement instruit, reste libre et pleinement responsable de ses actes. Il y a donc, dans la pensée Humaniste, un rejet radical à la fois de la religion et de la transcendance.

Fervent défenseur de la philosophie phénoménologique de Husserl, sur laquelle il a réalisé l'une de ses deux thèses, Gaston Berger⁵⁰ est aussi un philosophe de la volonté et de l'action. C'est ainsi qu'il propose son expression devenue fameuse « *penser autrement* »⁵¹ ; « autrement » faisant référence à autrement que la manière déterministe de « penser ».

⁴⁹ Berger G. (1957), sciences humaines et prévision, De la prospective.

⁵⁰ Il est considéré avec Paul RICOEUR parmi les philosophes qui ont contribué à introduire la phénoménologie de HUSSERL en France

⁵¹ Selon Gaston Berger, cinq éléments sont indissociables de l'attitude prospective : voir loin, large, analyser profond, penser à l'homme et prendre des risques. Depuis les années 70, Michel Godet y a ajouté trois

Penser autrement, pourquoi ?

« En quelques décennies, nous sommes passés de la perception d'un avenir globalement rassurant à la perception d'un avenir globalement menaçant. Le contexte a naturellement beaucoup changé entre l'euphorie des trente glorieuses et nos préoccupations contemporaines teintées d'inquiétude. »

Simonin (2015)

Philippe Durance a réalisé sa thèse⁵² sur la genèse de la Prospective de Gaston Berger, il y restitue les arguments sous-tendant le « *penser autrement* » de manière très claire et concise :

D'abord, l'environnement a profondément changé, il est devenu instable, provoquant ainsi des différences importantes, structurelles, entre ce qui est prévu et ce qui se réalise.

En effet, comme nous l'avons développé dans la première partie de cette introduction, plusieurs auteurs et penseurs appellent à ne plus appréhender le présent et l'avenir de la manière engendrée par la révolution industrielle et consistant à tirer des conséquences de manière quasi-systématique des « causes » passées et à construire des modèles simplifiés d'une réalité plus nuancée et complexe.

Ensuite, la nature a perdu son rôle de régulateur: les actions humaines sont devenues pour certaines irréversibles, altérant définitivement certains équilibres naturels, alors qu'auparavant, leur portée était insuffisante pour les bouleverser.

Une prise de conscience progressive de la responsabilité de l'être humain dans la détérioration des écosystèmes naturels (et sociaux) marque ainsi une rupture dans les

caractéristiques : voir autrement (se méfier des idées reçues), voir ensemble (l'appropriation) et utiliser des méthodes aussi rigoureuses et participatives que possible pour réduire les inévitables incohérences.

⁵² P.DURANCE (2009), « *Gaston Berger et la prospective : genèse d'une idée* »; <http://theses.fr/2009CNAM0676>

modes de pensée et actions humaines. Elle appelle à intégrer des paramètres nouveaux aux processus de prise de décisions voire à les réinventer.

Ensuite, plus l'homme approfondit sa connaissance du monde, plus il se rend compte de sa complexité. Alors que les moyens de prévision se sont considérablement accrus, le monde devient de plus en plus imprévisible. Il est temps pour l'homme d'abandonner l'idée que le monde aurait une problématique finie: chaque découverte résout un problème et en soulève de nombreux autres...

En effet, la science qui rassurait les Hommes depuis la renaissance, en leur permettant d'avoir un certain contrôle sur les événements (ou une illusion de contrôle, selon les points de vue) - même le management fut, à ses début, scientifique - est à présent une source de peur considérable pour eux. Notons à ce propos les controverses autour du nucléaire civil (risques liés aux accidents et déchets), l'expérimentation sur les êtres vivants, la biologie moléculaire et la génétique et ses applications (notamment les OGMs), les bébés médicaments, le clonage, les nanotechnologies, etc.

Ce triple constat prégnant inaugure une nouvelle ère où la « *prévision* « *positiviste* » est inopérante car elle se contente de prolonger le passé dans l'avenir, « *toutes choses égales par ailleurs* » » (Durance, 2009). C'est ainsi que la prospective invite à penser en termes de ruptures plutôt que tendances et ce afin de libérer l'être humain du joug du déterminisme.

« L'attitude prospective est née d'une révolte de l'esprit contre le joug du déterminisme et le jeu du hasard. »

Michel Godet ⁵³

La prospective : l'anticipation au service de l'action

Gaston Berger ne rejette pas la pensée déterministe dans sa globalité ; l'anticipation, en l'occurrence, peut représenter un outil précieux pour éclairer le présent et l'avenir proche

⁵³ Cité par F. HATEM (1993) dans « *La Prospective : pratiques et méthodes.* », Economica

mais pour ensuite construire l'avenir plus lointain, qui lui est souhaitable et non déterminé. Au lieu de **réduire** l'incertitude grâce à la planification, la prospective promet de **gérer** l'incertitude grâce à une interaction intensive avec l'ensemble des parties prenantes concernées (Coates et al., 2001).

La prospective est ainsi « l'action qui consiste à identifier le futur souhaitable et agir sur le présent de manière à influencer le changement vers ce futur souhaitable. Ainsi, l'avenir n'est, pour l'essentiel, pas écrit mais à construire par les acteurs les mieux placés et les plus déterminés à se battre pour la réussite de leurs projets. La prospective libère l'homme de la fatalité et provoque l'action » (Godet et Durance, 2011).



Figure 11: Anticipation et prospective au service de l'Action

Par exemple, à l'issue de la COP21 à Paris en 2015, les 195 états membres de la coalition ont décidé de réduire l'impact des humains sur le réchauffement de la planète à 1,5 degré à l'horizon 2020 (avenir souhaitable, défini en anticipant les conséquences des actions actuelles des Hommes sur la planète, considérées comme non durables) ; la COP22 qui a eu lieu à Marrakech en Novembre 2016 a eu pour objectif principal d'élaborer la feuille de route qui permettra aux Etats d'atteindre cet objectif fixé.

Fabienne Goux-Baudiment, ancienne disciple de Michel Godet - lui-même disciple de Gaston Berger ayant œuvré après le décès de ce dernier à l'internationalisation de la pensée prospective française ainsi qu'à la création d'outils et méthodes pour sa mise en pratique -, a créé en 1994 un centre privé de recherche, étude et conseil en prospective ; baptisé Projective⁵⁴. Sur le site web du centre, elle y présente sa démarche⁵⁵ organisée en trois étapes:

1. Une compréhension en profondeur de la situation, fondée sur :

- un diagnostic dynamique (incluant l'étude des facteurs structurant le long terme) ;
- une réflexion critique, distanciée et comparative (dans le temps comme dans l'espace) ;
- une synthèse globale, explicative, du présent.

2. Une mise en évidence des principales lignes de force du futur que le territoire ou l'organisation considérés rencontrent déjà ou vont rencontrer à moyen et long termes; elle repose sur :

- une approche exploratoire des représentations et des tendances ;
- une analyse des facteurs de changement et de leurs impacts ;
- l'identification des nœuds de futur rencontrés -aujourd'hui ou demain- par le commanditaire.

3. Une élaboration collective du futur souhaité et des moyens d'y parvenir, à travers:

- l'expression de visions d'avenirs souhaitables ;
- le choix consensuel d'un futur désiré ;
- la définition du chemin y menant ;
- la recherche et la création d'une capacité effective à réaliser le futur souhaité.

Nous pouvons bel et bien déceler, à la lecture de cette démarche, un premier temps dédié à l'anticipation, puis un deuxième consacré à l'action.

⁵⁴www.projective.com/

⁵⁵<http://www.projective.com/fr/prestations/demarche/>

La prospective, voir le présent à partir de l'avenir...

Tableau 5: La logique d'anticipation et la logique de prospective

	Anticipation <i>Observer l'avenir à partir du présent</i>	Prospective <i>Observer le présent à partir de l'avenir</i>
Philosophie	Déterministe (Les moyens)	Anti-fataliste, humaniste, pragmatique et téléologique (La fin)
Thèmes d'intérêt	Techno-centrée	Anthropo-centrée (que veut l'homme ?) « Il s'agit de faire de l'humanité, et non de l'entreprise ou l'égo, le point d'arrivée de la réflexion stratégique. » ⁵⁶
Les acteurs impliqués	Les experts (scientifiques)	Démarche aussi ouverte que possible (dans une démocratie, l'avenir nous concerne tous)
Horizon temporel	5 ans	10 ans et +

Pendant ce temps-là, en outre Atlantique...

Plusieurs auteurs s'accordent sur le fait que la pensée prospective a émergé dans deux pôles : la France, grâce à l'apport de Gaston Berger et ses disciples, et aux Etats-Unis d'Amérique. Notre objectif à travers la partie qui suit est de retracer la genèse de la pensée prospective en outre Atlantique.

⁵⁶ JF. Simonin (2015), Généalogie de la prospective : L'anthropologie prospective de Gaston Berger : une philosophie pour le XXIe siècle ? <http://theses.fr/2015PA040205>

Pendant plusieurs décennies jusqu'aux années 1960, c'est surtout la pensée déterministe qui régissait la prise de décision dans les diverses organisations privées et instances publiques aux Etats-Unis. L'anticipation scientifique gouvernait la planification militaire notamment pour les deux guerres mondiales ainsi que l'étude des impacts des technologies sur l'économie et les institutions sociales, entre autres domaines. On désignait ces sciences de l'anticipation comme *Futures Studies*, *Futures*, ou encore *Forecasting*.

Il a fallu attendre 1968 pour que l'entreprise Shell, dans un rapport sur la planification, introduise la méthode des scénarios comme alternative à la pensée courante de l'époque, prenant en compte le caractère - jusque-là non reconnu- incertain de l'avenir (Rohrbeck et al., 2015).

*"The planning system was faulty in that it looked at one certain view of the futures, and changes would have to be made to take account of uncertainty and alternative futures."*⁵⁷

Alors que l'influence de la pensée de Berger sur cette prise de conscience nous est inconnue ; nous pouvons affirmer que plusieurs de ses disciples, dont Michel Godet, ont ardemment œuvré pour sa diffusion internationale (Godet et Durance, 2011). La méthode des scénarios connut ensuite un grand essor en occident et est encore utilisée aujourd'hui dans plusieurs domaines. Il a fallu attendre 1996 pour que le terme « prospective » ait un équivalent en anglais, « *Foresight* », quand Martin (1996) a fait la liaison entre les deux concepts :

« The starting point of foresight, as with la Prospective en France, is the belief that there are many possible futures »

⁵⁷Extrait du rapport de Shell, cité par Rohrbeck et al (2015), *Corporate Foresight An Emerging Field with a rich Tradition, Technological Forecasting and Social Change*

La différence entre « *futures studies* » et « *foresight* » est enfin instaurée. Ainsi, à l'inverse du prospectiviste, le futuriste est fortement engagé. Il croit en une vision donnée unique du futur et va chercher à faire converger les décisions et actions. En effet, la science tend vers une solution unique pour chaque problème donné car il ne saurait y avoir qu'une seule vérité sur une question déterminée. Certains futuristes sont parfois qualifiés de gourous, du fait de leur charisme et de leur habileté à convaincre de la justesse de leur vision.⁵⁸

Les années 1990 et 2000 marquent ainsi un vrai tournant dans l'attitude des différents acteurs (ou du moins des chercheurs) américains vis-à-vis de l'avenir. Ainsi, Bell (2000) introduit son bouquin d'une manière assez tranchante là-dessus :

« I wrote this first volume of Foundations of Futures Studies, "History, Purposes, and Knowledge," for people who wish to educate themselves for tomorrow, who want to understand the alternative possibilities for the coming future, and who want actively to control their future rather than merely accept it, passively and fatalistically. »

En 2006, Michel Godet publie un livre en Anglais ; « *Creating Futures, scenario planning as a strategic management tool* ». C'est Joseph F. Coates, un penseur, écrivain et conférencier américain sur l'avenir, de renommée mondiale, qui préface ce livre. On pourrait faire référence à cette collaboration, comme la concrétisation de la rencontre des pensées française et américaine de la prospective.

Plus récemment, Rohrbeck, Battistella and Huizingh (2015) confirment la concordance du concept de « *foresight* » avec celui de « *prospective* » en avançant que :

"The concept of foresight is built on the assumptions that
1) Multiple futures are possible (i.e. that future developments are uncertain and unpredictable),
2) Change (drivers) can be identified and studied, and

⁵⁸ F. GAUDIMENT, www.projective.com

3) *The future can be influenced.*"

Notons enfin que Michel Godet préfère encore « *strategic foresight* » car selon lui, « *s'il y a bien dans le concept de foresight l'idée de débat participatif que l'on retrouve bien dans la prospective moderne, il manque toujours l'idée de projet et de proactivité, c'est-à-dire l'idée de la construction volontariste d'un plan d'actions pour provoquer les changements souhaités et la réalisation d'un projet. C'est la raison pour laquelle l'expression de strategic foresight nous paraît aujourd'hui plus adaptée pour se rapprocher de la prospective telle qu'elle s'est développée en France et dans le monde latin.* ». ⁵⁹

La pratique de la prospective en entreprise a ainsi connu un essor majeur depuis les années 80 marquées par les initiatives d'entreprises telles que Daimler, BASF, la Deutsche Bank, Telecom Italia et BMW qui ont commencé à construire des groupes de réflexion chargés de prospective stratégique (Van der Meulen, 2003). Conséquemment, la recherche académique sur le sujet a connu un intérêt grandissant et connaît aujourd'hui une effervescence remarquable. Selon Rohbeck et al. (2015), une recherche des mots-clés «*strategic foresight*» et de «*corporate foresight*» dans la base Thomson's Web of Science aboutit à 102 articles pour la période entre 2005 et 2014 alors qu'une décennie plus tôt (1995-2004) un seul article apparaît en résultat de la même recherche. Le plus grand groupe d'articles étudie l'organisation de la pratique de la prospective en entreprise afin de formuler des recommandations permettant de générer des extraits spécifiques. Ces extraits sont explorés dans le troisième chapitre de cette thèse.

Toujours selon Rohbeck et al. (2015), en raison d'un intérêt politique grandissant pour relever les grands défis sociétaux tels que le changement climatique ou l'énergie

⁵⁹Godet et Durance (2011), La prospective stratégique, Dunod

renouvelable, à travers des partenariats public-privé fonctionnant comme des entreprises avec des plans d'affaires et en raison du besoin croissant de répondre à ces défis en développant des innovations très complexes nécessitant la collaboration de multiples acteurs (telles que la mobilité électrique, où les constructeurs automobiles, les fournisseurs d'énergie et les stations-service doivent agir de manière orchestrée pour développer des innovations efficaces), on assiste de plus en plus à la création de groupements de parties prenantes diverses coopérant sur des projets de prospective.

Rohrbeck et al. (2015) avancent alors que ces groupements feront de plus en plus l'objet de recherches académiques et constitueraient une thématique de recherche à part entière. Nous inscrivons notre travail de recherche dans cette thématique émergente et proposons un regard sur l'un de ces groupements en nous basant sur une articulation des champs littéraires des alliances stratégiques, de la performance et du pilotage de la performance et enfin de la prospective. Nous caractérisons en effet notre objet de recherche MCBOL comme une alliance stratégique de prospective (ASP), ce qui nous permet de formuler notre problématique de recherche comme présenté dans la partie qui suit.

II. 4. La problématique de recherche

Une problématique de recherche en gestion est définie comme un dilemme récurrent que se posent les managers (Nikitin, 2006). Sa récurrence tient du fait qu'il ne dispose pas d'une solution universelle de par la singularité des cas et de leurs contextes. En effet, selon Girin (1990), une situation de gestion ne peut être que problématique, sinon elle pourrait être ramenée à un simple problème technique disposant d'une solution unique indépendante de son contexte. Or, pour ce qui est des problématiques de gestion, toute solution est incertaine et sa pertinence tient au contexte particulier dans lequel elle est née.

Par exemple, toutes les questions liées à l'évaluation des biens sont problématiques. Le sont également celles relatives au degré de latitude laissée aux salariés d'un service ; en effet, l'autonomie peut être un levier de performance dans certains cas mais source d'indiscipline et d'improductivité dans d'autres (Nikitin, 2006).

Du point de vue pédagogique, ce constat justifie l'intérêt des études de cas comme prétextes pour amener les étudiants à réfléchir sur des situations de gestion spécifiques, ce qui leur permet de développer une forme d'intelligence situationnelle. D'un point de vue épistémologique, ce constat nous amène à considérer les sciences de gestion comme des disciplines répondant à des critères de scientificité autres que celles appliquées aux sciences dites « dures » qui elles, s'intéresse à des « problèmes » faisant appel à des solutions uniques et universelles « toutes choses égales par ailleurs ».

Nous formulons alors notre problématique de recherche comme suit :

Comment évaluer et piloter la performance des Alliances Stratégiques de Prospective ?

Deux questions de recherche principales structurent cette problématique :

- I. D'abord comment évaluer la performance du MCBOL en tant que ASP ; un questionnement qui nous amène à analyser les différentes caractéristiques du concept de performance et les différents outils d'évaluation proposés dans la littérature. C'est l'objet de la première partie du troisième chapitre de cette thèse ;
- II. Puis un deuxième questionnement sur le pilotage de la performance de l'Open Lab en tant que ASP. Ce travail aboutit à la conception d'un outil de tarification de l'ASP. L'ensemble de notre démarche est présenté dans la deuxième partie du troisième chapitre de cette thèse.

Troisième chapitre :

L'évaluation de la performance des alliances stratégiques de prospective

La recherche académique sur la prospective stratégique en entreprise est relativement jeune (Jissink et al., 2014). Cependant, de plus en plus de travaux académiques abordent ce sujet de recherche en le fertilisant avec d'autres champs managériaux et organisationnels tel l'apprentissage, l'innovation ou encore le *sensemaking* (Rohrbeck, 2015). Dans le présent chapitre de notre thèse, nous abordons la pratique de la prospective collaborative du point de vue de sa performance. Plus particulièrement, nous proposons une réponse à notre première question de recherche qui concerne l'évaluation de la performance des Alliances Stratégiques de Prospective. Pour ce, nous proposons d'abord une revue de la littérature sur la performance des alliances stratégiques. Cette dernière permet de souligner l'absence de consensus chez les chercheurs s'intéressant à la définition du concept. En nous basant sur les travaux d'Ariño, nous proposons une définition intégrative du concept de performance des alliances stratégiques. Par la suite, l'articulation de cette dernière avec les objectifs de la prospective stratégique en entreprise nous permet de concevoir un outil d'évaluation de la performance des Alliances Stratégiques de Prospective que nous présentons dans la deuxième partie de ce chapitre.

I. Une revue de la littérature sur la performance des alliances stratégiques

Les alliances stratégiques sont des dispositifs collaboratifs intrigants car ils défient les principes de concurrence établis jusqu'à il y a quelques décennies. L'évaluation et les conditions de performance de ces dernières ont donc fait couler beaucoup d'encre dans la sphère des chercheurs en gestion et continuent de le faire. Dans la présente partie, nous proposons un état de l'art de la littérature sur l'évaluation de la performance des alliances stratégiques depuis son point culminant dans les années 80, puis présentons l'outil d'évaluation de la performance que nous proposons pour le MCBOL défini comme une ASP.

I. 1. La pluralité des termes utilisés et des construits

La performance des alliances stratégiques est une thématique qui a longtemps tourmenté et divisé les chercheurs en sciences de gestion (Anderson, 1990 ; Inkpen, 2017). Une revue de la littérature sur cette dernière permet de constater l'absence d'une définition consensuelle, ce qui se manifeste dans sa difficulté de mesure (Gulati, 1998) et dans la diversité des termes faisant partie de son champ sémantique dans la littérature anglophone notamment. En effet, alors qu'un grand groupe de chercheurs utilise le terme « *performance* », d'autres préfèrent encore celui d'« *effectiveness* » ou alors « *success* ». Ces termes sont utilisés de manière interchangeable à la fois dans la construction d'un même article ou pour faire référence aux travaux d'autres chercheurs. Par exemple, Saxton (1997) utilise le terme « *outcomes* » pour étudier les effets de la relation entre les partenaires d'une alliance sur les résultats de cette dernière en mobilisant les travaux de Geringer et Hebert (1991), de Chowdury (1992), de Baird et Lyles (1993), de Parkhe (1993b) et de Varadarajan et Cunnigham (1995) pour la construction de ses hypothèses de recherche. Or c'est la « *performance* » des alliances stratégiques qui est étudiée par ces auteurs. Pareillement, Dussauge et al. (2000) analysent la relation entre les « *résultats* » *i.e.* « *outcomes* » d'une

alliance et les dynamiques d'apprentissage entre ses partenaires en mobilisant les travaux de Beamish (1984), Geringer et Hebert (1989) et de Gulati (1998) qui utilisent le terme « *performance* ». Perry et al (2004) ont utilisé le terme « *effectiveness* » dans leur article qui étudie la relation entre la confiance et l'efficacité des alliances stratégiques qu'ils définissent comme le degré d'accomplissement des objectifs fixés par ses partenaires. Ils mobilisent des études sur les concepts de « *performance* » et de « *succès* » *i.e.* « *success* ». Plus récemment, Bastida et al. (2017) étudient les facteurs-clés de succès des alliances stratégiques dans l'économie sociale et solidaire et utilisant les termes « *success* », « *outcomes* » et « *performance* » de manière interchangeable.

Tableau 6: Exemples des termes constituant le champ sémantique de la performance dans la littérature anglo-saxonne

Articles	Termes utilisés
Bleeke et Ernst (1992)	“The way to win”, “to be successful”
Saxton (1997)	“Outcomes”, “success”
Dussauge et al. (2000)	“Outcomes”, “duration”
Kale et al. (2002)	“Long-term success”
Zollo et al. (2002)	« Performance » et « Effectiveness »
Ramaseshan et Loo (1987)	“Effectiveness”
Cravens et Shipp (1993)	
Perry et al. (2004)	
Dussauge et Garrette (1995)	“Success et performance”
Gulati (1998)	
Batisda et al. (2017)	
Geringer et Hebert (1991)	“Performance”
Glaister et Buckley (1998)	
Das et Teng (2000)	
Zollo et al. (2002)	
Das et Teng (2003)	
Ariño (2003)	
Dussauge et al. (2004)	
Murray et Kotabe (2005)	
Narasimhan et Nair (2005)	
Lunnan et Haugland (2008)	
Lu et Beamish (2006)	
Nielsen (2007)	
Christoffersen (2013)	
Christoffersen et al. (2014)	
Nielsen et Jolink (2015)	

Dans un article récent, Christoffersen et al. (2014) ont analysé les différents construits utilisés par les chercheurs pour évaluer la performance des différentes catégories d'alliances stratégiques. Afin de constituer leur corpus d'articles extraits des principales bases de données, ils ont mobilisé une multitude de termes reliés au champs sémantique considéré : « *performance, perform, performs, outcome, outcomes, efficiency, efficient, productivity, productive, profitability, profitable, profits, profit, competitiveness, competitive, termination, terminate, dissolution, dissolves, mortality, mortal, longevity, stability, stable, duration, endure, endures, result, result, value, satisfaction, satisfied, fulfill, fulfills, fulfillment, achieve, achieves, achievement, goal, goals, objective, objectives, payoff, pay off, payoffs, pays off, benefit, benefits, success, succeed, fail, failure, effect, effects, CAR⁶⁰, et return* ».

Dans la plupart des articles traitant de la performance des alliances stratégiques, les auteurs examinent cette dernière en tant que variable dépendante d'autres facteurs tels la confiance, la capacité d'absorption, les relations de rivalité entre les partenaires, etc. Selon Christoffersen et al. (2014), 167 articles ont examiné cette relation sur une période de trente ans allant de 1981 à 2011.

La première approche des études empiriques sur la performance des alliances stratégiques a été d'étudier leurs conditions de résiliation. Plusieurs enquêtes ont ainsi fourni des informations importantes sur certains des facteurs-clés pouvant être associés à la fin des alliances, y compris les caractéristiques des marchés des partenaires, leurs pays d'origine, l'asymétrie entre les partenaires (en termes de taille, budget, etc.), la durée de l'alliance, les relations de compétition et de coopération entre les partenaires et les modalités de

⁶⁰ *Cumulative Abnormal Returns*

gouvernance de l'alliance, etc. (Beamish, 1985 ; Harrigan, 1986 ; Levinthal et Fischman, 1988 ; Kogut, 1989).

Bien que ces études aient fourni des indications précieuses sur les conditions de déroulement de la fin des alliances, leur importance pour la compréhension de la performance d'une alliance reste limitée car la résiliation d'une alliance n'est pas forcément synonyme de son échec ou ses performances limitées (Gulati, 1998). Certains décès sont en effet naturels, d'autres prématurés. Une alliance peut simplement être un arrangement transitoire que les partenaires prévoient de résilier lorsque leurs objectifs sont atteints ou lorsque la cession de la co-entreprise représente une belle opportunité économique (Kogut, 1991 ; Bleeke et Ernst, 1992 ; Balakrishnan et Koza, 1993). Dans certains cas, la transformation d'une alliance en une entreprise indépendante peut même indiquer une adaptation réussie aux changements environnementaux (Gomes-Casseres, 1987). En outre, toutes les alliances en cours ne sont pas forcément couronnées de succès, certaines languissent tout simplement du fait de l'inertie des firmes partenaires ou des coûts de sortie élevés associés au démantèlement du partenariat.

Les recherches académiques sur la performance des alliances stratégiques se sont ensuite dirigées vers l'évaluation de leurs résultats économiques et financiers. Ces indicateurs sont principalement des pourcentages de croissance (croissance des actifs et croissance des ventes) et des ratios reflétant les relations entre création et utilisation des ressources (Li et al. 2002 ; Luo, 2002) ; Lu et Xu, 2006). Par exemple, Dussauge et al., (2004) utilisent l'évolution de la part de marché comme indicateur de performance des alliances horizontales et verticales ; Lu et Beamish (2006) utilisent la rentabilité financière *ROI* et la longévité, etc. Cette prééminence des mesures « objectives » découle de l'héritage de la renaissance puis des lumières avec la révolution industrielle, qui amenèrent une sacralisation des méthodes

expérimentales dans tous les domaines. Le rationalisme a alors pris le dessus par opposition au relativisme qui lui, renvoyait à l'obscurantisme.

Mais l'intensification de l'usage de telles mesures a contribué à l'essor d'un débat au sein de la communauté scientifique quant à leur adéquation à l'évaluation de la performance des alliances stratégiques. Plusieurs chercheurs ont ainsi défendu leur inadéquation notamment pour ce qui est des alliances d'exploration dont les retombées sont incertaines, distantes et parfois négatives (March, 1991).

Tableau 7: Exploitation Vs Exploration selon March (1991)

Exploitation	Exploration
- Exploitation includes such things as refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, execution.	- Exploration includes things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation.
- Refinement of an existing technology.	- Invention of a new one.
- The essence of exploitation is the refinement and extension of existing competences, technologies and paradigms.	- The essence of exploration is experimentation with new alternatives.
- Its returns are positive, proximate, and predictable.	- Its returns are uncertain, distant, and often negative.

D'autres stipulent que, dans la plupart des cas, de telles mesures n'existent tout simplement pas car la recherche d'une performance financière ne fait pas partie des objectifs des partenaires à l'alliance (Gulati, 1998).

S'ajoute à cela des complications inhérentes à la nature multipartite des alliances. En effet, parfois, la performance est asymétrique : un partenaire atteint ses objectifs tandis qu'un autre pas (Hamel, 1991 ; Khanna et al., 1998). Ce constat a alors renforcé l'argumentation de plusieurs chercheurs qui défendent l'usage d'outils de mesure « subjectifs » qui seraient plus à même de refléter la performance de l'alliance aux yeux des firmes partenaires. Ces chercheurs stipulent que l'évaluation de cette dernière nécessite des enquêtes détaillées ou un travail de terrain minutieux afin d'identifier les multiples facettes de la performance de l'alliance en tenant compte des perspectives de tous ses partenaires.

La période de la renaissance a également connu l'instauration de la comptabilité à double entrée (passif et actif) qui a considérablement influencé les approches organisationnelles conceptuelles et analytiques, en contribuant à la popularisation de l'utilisation de dualismes divers comme clés de lectures des phénomènes économiques et organisationnels (concurrence et collaboration entre les entreprises, valeur objective et valeur subjective, coûts et profits, etc.). Le débat sur la pertinence des outils de mesure objectifs et subjectifs de la performance d'une alliance stratégique s'inscrit dans ce contexte au même titre que celui sur le caractère objectif ou subjectif du concept d'esthétique chez les artistes et critiques post-renaissance, entre autres exemples.

Plusieurs chercheurs dans diverses disciplines ont tenté d'apporter un éclairage à la question de la structure dualiste de la pensée humaine. Par exemple, le psychanalyste Jacques Lacan s'appuie sur les apports de la linguistique structuraliste notamment de Saussurienne pour expliquer la relation entre le langage et l'inconscient. Selon lui, c'est le langage qui ordonne notre rapport au monde et à nous-mêmes. Il affirme ainsi que « *l'homme qui naît à l'existence a d'abord affaire au langage ; c'est une donnée. [...] L'enfant à naître est déjà, de bout en bout, cerné dans ce hamac de langage qui le reçoit et en même temps l'emprisonne.* ». Le langage dans

lequel nous naissons contient des valeurs qui organisent le monde dans lequel nous vivons en nous coupant du Réel. Or, le langage est structuré en dualismes : « temps et espace » ; « femme et homme » ; « paradis et enfer » ; « corps et âme » ; « origine et but » ; « vie et mort » ; « cause et conséquence » ; etc.

Morin (1990) affirme que l'interaction entre la pensée et le langage est beaucoup plus complexe dans le sens où les deux agissent l'un sur l'autre. Cette relation renvoie aux principes dialogique et de récursivité de la pensée complexe proposée par l'auteur qui appelle à associer deux concepts antagonistes dans une relation de complémentarité. Morin fait en effet partie d'une lignée d'auteurs qui appellent, particulièrement depuis les années 1950, à rejeter ce dualisme structurant qui constituerait une aporie à la fois conceptuelle et méthodologique et limiterait notre capacité à appréhender des phénomènes complexes comme le stipulait Heidegger il y a plus de 70 ans ⁶¹ : « *Tout « anti » pense dans le sens de cela contre quoi il est anti.* ». Ce dualisme structurant nous amènerait en effet à nous cantonner aux champs des possibles discours et contre discours.

Ces penseurs de la philosophie postmoderne, influencée par la vague *New Age* qui invite à la recherche du bien-être plutôt que la quête de la performance dans son acception traditionnelle et se situe dans la perspective de surmonter le désenchantement du monde après la désagrégation des repères culturels ou religieux résultant de la modernité et l'échec patent des utopies révolutionnaires qu'elle avait portées, appellent à dépasser la modernité en rejetant en partie ses tendances universalistes et rationalistes ou en cherchant à s'en distancer pour mieux les analyser. La pensée post-moderne invite alors à redécouvrir des philosophies qui ont été écartées par le colonialisme scientifique notamment la pensée

⁶¹ Phrase prononcée par Heidegger dans un cours public du semestre d'hiver 1942-1943 publié sous le titre *Parménide*

orientale qui pense plus volontiers la dualité sous forme de complémentarité. Dans la philosophie chinoise ancienne par exemple, un point blanc signale la présence du Yang dans l'aire noire du Tai-Chi de même que dans l'aire blanche un point noir rappelle la présence du Yin. C'est une philosophie qui se veut de l'équilibre et de la survenance dans tous les aspects de la vie. Elle ignore délibérément la dialectique et appelle à penser apposition plutôt qu'opposition.

Dans le champ des études organisationnelles, le pragmatisme développe *une critique radicale de tous les dualismes qui entravent souvent les études organisationnelles* : « pensée et action », « conception et exécution », « réalité et représentation, » pour n'en nommer que quelques-unes (Lorino, 2018).

Dans cette même optique, et à l'occasion d'un ensemble d'études pionnières, Harrigan (1985, 1986) a utilisé des données d'archives et d'enquêtes pour évaluer les facteurs qui pourraient influencer la performance des alliances évaluée à la fois par sa survie et par la perception des partenaires de son succès. Plus récemment, les spécialistes du marketing et de la stratégie se sont tournés vers des enquêtes encore plus approfondies, qui ont été administrées aux gestionnaires responsables de l'alliance du côté de chaque partenaire (Heide et Miner, 1990 ; Parkhe, 1993b). De telles approches permettraient la collecte d'une multitude de mesures, subjectives et objectives ainsi qu'un examen des potentielles asymétries de performance.

Cependant, l'utilisation de différentes composantes du construit de la performance des alliances stratégiques par ces chercheurs a contribué à l'intensification des divergences entre les résultats empiriques de leurs travaux. Par exemple, alors que Geringer et Hebert (1991) et Glaister et Buckley (1998) trouvent une corrélation positive entre la stabilité de l'alliance et la satisfaction de ses partenaires et entre les mesures dites « objectives » et celles dites

« subjectives » en général, Lunnan et Haugland (2008) l'infirmement. Par ailleurs, les différents auteurs mobilisant des mesures subjectives dans leurs recherches utilisent des échelles d'évaluation différentes. Par exemple, Boateng et Glaister (2002) et Fryxell et al. (2002) utilisent une échelle de Likert allant de « infructueuse » à « réussie », tandis que d'autres tels que Luo et Shenkar (2002) et Zeybek et al. (2003) mobilisent une méthode d'évaluation relative qui invite les partenaires à évaluer la performance de leur alliance en prenant pour repère d'autres alliances.

I. 2. Vers une définition étendue de la performance des alliances stratégiques

L'article d'Ariño (2003) constitue un effort saillant pour synthétiser et concilier les apports académiques des différents groupes de chercheurs présentés plus tôt dans ce travail. En traitant de la validité du construit de la performance des alliances stratégiques, l'auteure présente d'abord les principaux outils de mesure utilisés dans la littérature. Elle mobilise ensuite le travail de Venkatraman et Ramanujam (1986) pour proposer une classification de ces derniers :

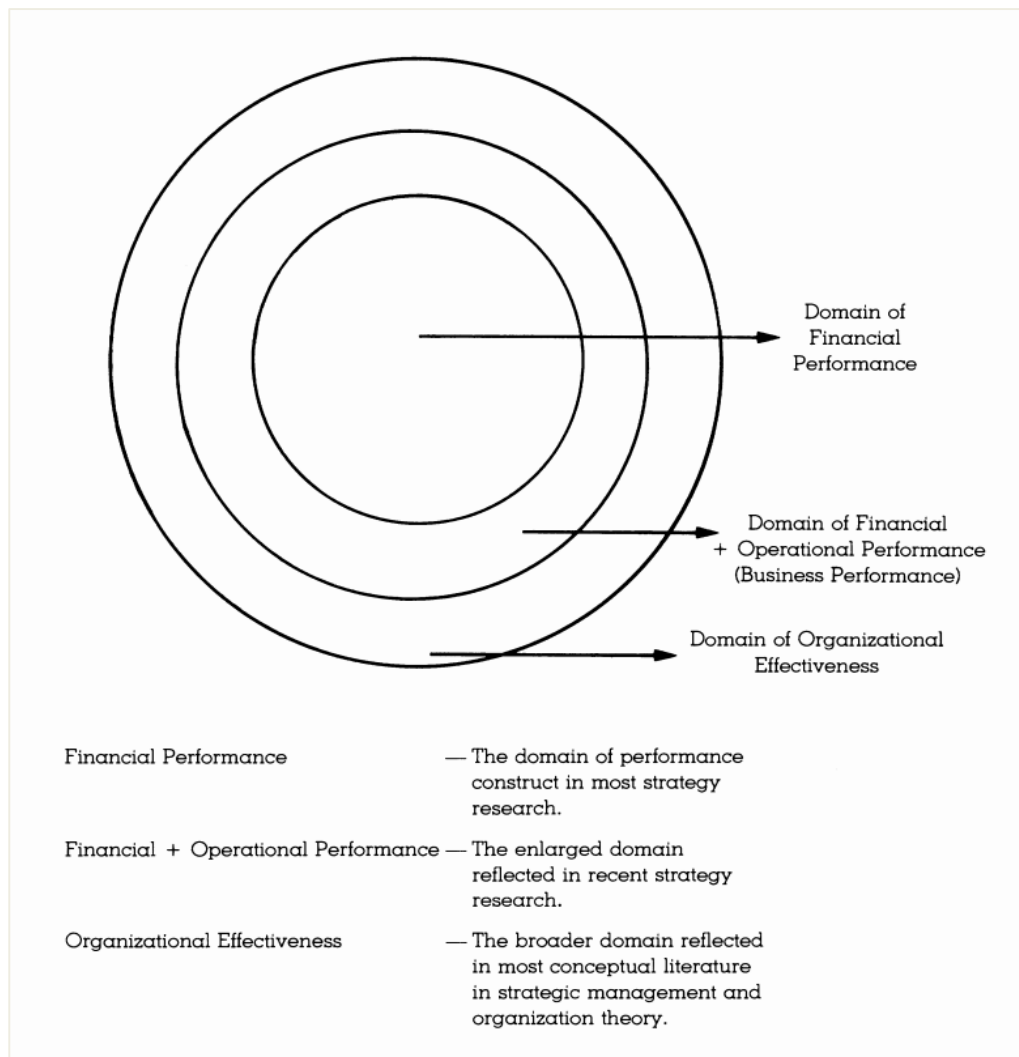


Figure 12: Classification des mesures utilisées dans la littérature académique pour capturer la performance des entreprises selon Venkatraman et Ramanujam (1986)

Selon Venkatraman et Ramanujam (1986) :

- *Les mesures financières* correspondent à une vision limitée de la performance qui a longtemps dominé les recherches empiriques en stratégie d'entreprise. De telles approches étudient la croissance des ventes, la rentabilité calculée grâce à des ratios tels le retour sur investissement, les bénéfices par action, etc.
- *Les mesures opérationnelles* visent à compléter les mesures financières jugées trop restrictives. Elles intègrent de nouveaux objectifs opérationnels tels que l'augmentation des parts de marchés, l'introduction sur le marché d'un nouveau produit, l'amélioration de la qualité des produits, etc.

- *Les mesures organisationnelles* intègrent également l'impact de l'entreprise étudiée sur ses parties prenantes diverses mais les modèles proposés sont largement critiqués et débattus comme nous l'avons exposé dans le deuxième chapitre de cette thèse ; ce qui renforce l'usage des mesures financières et opérationnelles.

La classification d'Ariño (2003) s'inspire largement de celle de Venkatraman et Ramanujam (1986) comme permet de le visualiser le schéma ci-après. Dans cette classification, les mesures opérationnelles renvoient à des indicateurs de la stabilité de l'alliance ; ils peuvent concerner des changements dans le contrat, dans la structure de propriété ou la résiliation prématurée de l'alliance. Les mesures organisationnelles renvoient quant à elles au degré d'atteinte des objectifs fixés par les partenaires de l'alliance, à leur satisfaction du partenariat et aux autres retombées positives auxiliaires non prévues à la création de l'alliance.

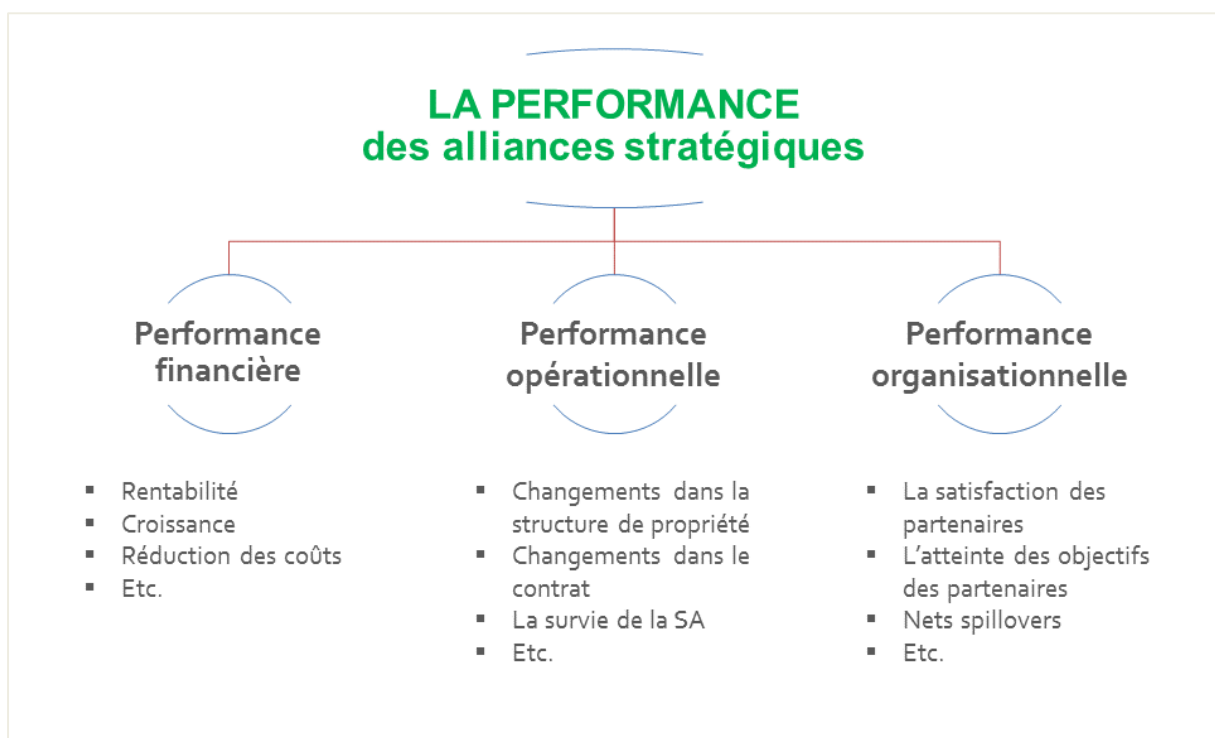


Figure 13: Classification des mesures utilisées pour capturer la performance des alliances stratégiques selon Ariño (2003); adapté de Venkatraman et Ramanujam (1986)

L'étude empirique d'Ariño (2003) permet de démontrer que les mesures organisationnelles capturent d'une manière fiable la performance d'une alliance. Selon l'auteure, si la performance financière est visée par les parties prenantes de l'alliance, elle fera explicitement partie des objectifs organisationnels car leur satisfaction dépendra de la capacité de l'alliance à créer de la valeur financière. Pour ce qui est de la performance opérationnelle, elle est implicitement visée par les parties prenantes de l'alliance si elle impacte directement ou indirectement la performance organisationnelle :

« Organizational effectiveness is the most comprehensive of these three; if profitability is a specific goal, then organizational effectiveness will explicitly include financial performance. Also, if key operational success factors lead to achievement of organizational goals, then organizational effectiveness will implicitly encompass operational performance. »

Ariño (2003) définit ainsi la performance d'une alliance stratégique comme le degré d'accomplissement des objectifs des parties prenantes, qu'ils soient communs ou spécifiques, initiaux ou émergents :

« I define SA performance as the degree of accomplishment of partners' goals, be these common or private, initial or emergent. »

Cette définition attire l'attention sur le caractère dynamique des attentes (des parties prenantes) et donc de la performance d'une alliance. Pfeffer et Salancik (1978) affirmaient déjà que certains critères de performance seraient plus pertinents aux yeux des décideurs que d'autres critères à un moment donné :

« Some performance criteria are likely to be more salient to decision makers at any given point than other criteria. »

Alors que nous vivons dans un monde où les disruptions se succèdent et remettent en cause des modèles préalablement dominants (Massé, 1959 ; Tsoukas et Chia, 2002 ; Alter, 2010),

seules les organisations qui font preuve d'un grand degré de résilience voire de proactivité peuvent rester performantes. Nous affirmons ainsi que la performance est un concept fruit de son contexte, qui hérite de son caractère changeant ; sa nature se rapprocherait davantage d'un concept complexe en permanente redéfinition plutôt qu'un référentiel unidimensionnel et stable.

En effet, lors de la réunion du CAB à laquelle nous avons assisté, et pendant laquelle nous avons filmé l'échange des parties prenantes sur leurs attentes respectives, elles avaient affirmé dans le cadre d'un débat animé, avoir constaté l'évolution de leurs attentes par rapport à celles qui avaient motivé leur adhésion à la démarche. Elles ont également mis l'accent sur l'importance de cette prise de conscience et ont affirmé être prêtes à accepter un modèle de collaboration dans lequel les attentes des unes et autres parties prenantes sont en continuelle évolution. De son côté, l'entreprise Michelin tolère ce modèle comme le reflètent les propos ci-dessous de Jean-Dominique Senard :

Rédaction de Paris-Montréal⁶² : « Cet Open Lab [...] Vous le concevez comme un think tank ou comme une force commerciale ? »

J-D. S. : « Je le vois comme un think tank. Cela évoluera dans l'avenir possiblement. Nous allons voir ce que les acteurs veulent en faire et nous n'avons pas l'intention d'être trop directif. [...] A ce stade, on voit que tout le monde se cherche un peu. »

Ariño (2003) propose alors l'évaluation de la satisfaction globale de l'alliance comme approche plus à même de prendre en compte les attentes privées, non explicitées ou émergentes (Parkhe, 1993b). Son étude empirique, réalisée sur un échantillon de 436 alliances européennes confirme que la satisfaction globale de l'alliance ainsi que les autres retombées positives *i.e.* « *net spillovers* » ne font pas partie du même construit que la performance des alliances stratégiques mesurée par l'articulation des attentes de ces

⁶² Entretien réalisé par Olivier BRETON dans le N° 13 sorti en Janvier 2018

dernières et le degré de leur réalisation. Elle explique cela par la décomposition de la performance des alliances en deux construits distincts ; à savoir la performance des résultats d'un côté et la performance de l'alliance en tant que processus (satisfaction globale et autres retombées).

De la mesure de la satisfaction...

Dans le dictionnaire du Littré⁶³, deux définitions principales sont proposées au terme satisfaction ;

1. *Sentiment agréable que nous éprouvons quand les choses sont à notre gré ;*
2. *Réparation d'une offense qu'on a faite à quelqu'un.*

L'étymologie du mot « satisfaire » renvoie au latin *satisfacere*, de *satis*, assez, et *facere*, faire.

Dans le dictionnaire de Cambridge⁶⁴, on trouve trois définitions de l'équivalent à satisfaction en anglais *i.e.* « *satisfaction* »:

3. *A pleasant feeling that you get when you receive something you wanted, or when you have done something you wanted to do*
4. *Formal a way of dealing with a complaint or problem that makes the person who complained feel happy*
5. *The act of fulfilling a need or wish*

L'analyse de l'étymologie du mot « satisfaire » ainsi que les définitions proposées de son substantif « satisfaction » permettent de concevoir la satisfaction comme un jugement de valeur élaboré à partir de la consommation d'une expérience et sa comparaison implicite ou

⁶³ Selon le dictionnaire du Littré, <http://www.littre.org/definition/satisfaction>

⁶⁴ <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/satisfaction>

explicite avec une attente ou un besoin conscient ou inconscient, préalable à cette consommation.

En management, la satisfaction reflète le ressenti post-expérience et représente la dimension affective et émotionnelle produite par la consommation d'un produit ou service. Le fait de payer (ou devoir payer) crée un manque à gagner lié à une attente qui sera satisfaite ou non suite à la consommation du produit ou service payé. En effet, s'il n'y a pas attente, il n'y a ni satisfaction ni frustration (Oliver, 1980 ; Vavra, 2001).

La mesure de la satisfaction client a commencé à la fin des années 80 avec l'apparition du mouvement de management par la qualité et des standards de qualité ISO 9000. Elle était alors utilisée comme argument par les entreprises pour démontrer leur orientation qualité (Vavra, 1997). La norme prescrit en effet la nécessité d'avoir une orientation client et de la mesure de la satisfaction pour une entreprise souhaitant souscrire à la norme mais ne spécifie pas une manière de le faire. Les entreprises bénéficient alors d'une latence dans le choix des critères et outils de mesure mais doivent expliciter et argumenter leurs choix.

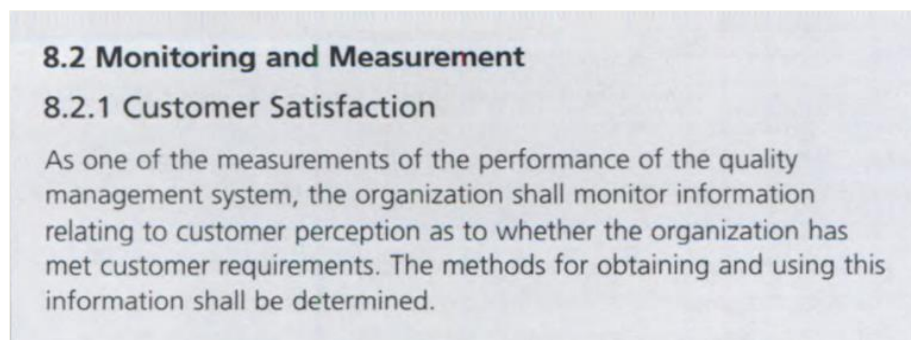


Figure 14: La mesure de la satisfaction client dans la norme ISO 9001-2000

Habituellement, la satisfaction d'un consommateur de l'utilisation d'un produit ou service est évaluée sur une échelle de Likert. En effet, les travaux du psychologue sur la psychométrie et plus particulièrement la mesure des attitudes ont beaucoup influencé les chercheurs en

marketing et comportement du consommateur, notamment dans la mesure de la satisfaction. Son modèle repose sur l'hypothèse que la mesure d'un trait psychologique fait appel à un jugement de valeur plutôt qu'un jugement de fait et conséquemment, il s'agit d'une évaluation subjective plutôt qu'une mesure objective (Likert, 1932).

Dans la même logique, et s'intéressant particulièrement au cas de la satisfaction comme construit psychologique, Knight (1921) avait stipulé une décennie plus tôt que la capacité des « objets » à nous satisfaire renvoie à la notion économique d'utilité et donc, qu'il ne s'agit pas d'une notion simplement quantifiable mais d'une qualité dotée d'une intensité :

"The power of things to satisfy conscious wants, or quality of being wanted, is utility in the economic sense, which is equivalent to "power over conduct." Utility, of course, must have the same fundamental properties or dimensions as want; it is not, therefore, a quantity in any simple sense, but a quality having intensity, or a rate."

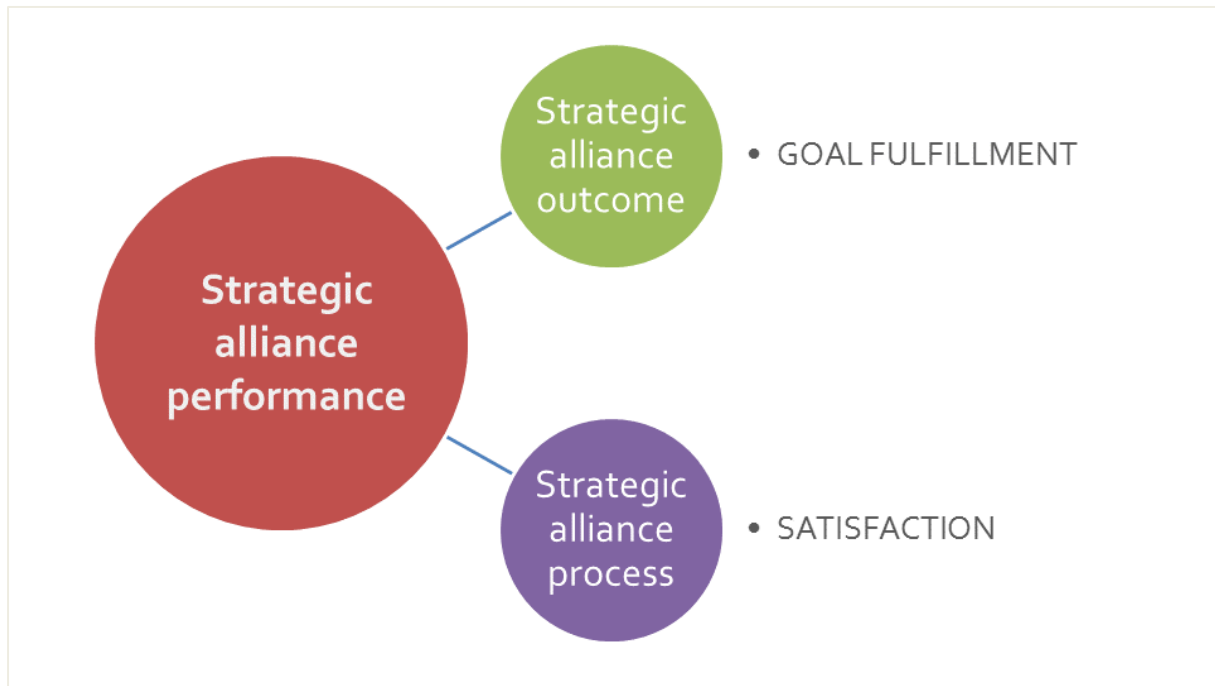
La satisfaction des parties prenantes de la démarche MCBOL en tant que processus pourrait alors prendre la forme d'un questionnaire tel que celui proposé par Ariño (2003).

Overall, to what extent do you think YOUR FIRM is satisfied with the global results of this venture?	
Very unsatisfied	1
Unsatisfied	2
Somewhat satisfied	3
Satisfied	4
Very satisfied	5

Figure 15: Grille d'évaluation de la satisfaction des parties prenantes d'une alliance (Ariño 2003)

Le degré de satisfaction d'une partie prenante refléterait ainsi, contrairement à un jugement structuré autour d'items prédéfinis, le degré de performance de la démarche aux yeux de ladite partie prenante en prenant en compte non exprimées ainsi que celles ayant émergé tout au long du processus de l'alliance.

Figure 16: Modèle proposé par Ariño (2003) pour l'évaluation de la performance d'une AS



Suite à la proposition d'Ariño (2003) et avec le volume croissant de littérature sur le thème de la performance des alliances stratégiques, il semble y avoir peu d'espoir de parvenir à un accord sur la terminologie de base et les définitions.

Par exemple, Murray et Kotabe (2005) analysent l'effet de la forme et des attributs des échanges entre les parties prenantes d'une alliance sur la performance de cette dernière. Selon les auteurs, la formation d'une alliance est motivée soit par la réduction des coûts soit par le partage de compétences diverses (Sakakibara, 1997). Leur modèle de mesure de la performance d'une alliance stratégique est alors structuré autour de 1) sa capacité à améliorer l'efficacité des entreprises partenaires en termes de réduction des coûts, réduction des risques et réduction de l'intensité de la concurrence, et 2) sa capacité à améliorer la position concurrentielle des parties prenantes.

Alliance performance

Improved efficiency (Cronbach's $\alpha=0.82$).

Concerning the outcome/perceived effectiveness of the strategic alliance:

- costs have been reduced
- risks have been reduced
- the level of competition has been reduced.

Improved competitiveness (Cronbach's $\alpha=0.86$).

Concerning the outcome/perceived effectiveness of the strategic alliance:

- in the future, your firm would be in a stronger competitive position relative to your partner firm(s) if the strategic alliance were terminated
- your firm will be able to perform the partner firm(s)' function in the long run without their participation.

Figure 17: Les deux dimensions structurant la performance d'une alliance stratégique selon Murray et Kotabe (2005)

Lu et Beamish (2006) étudient l'effet de la taille et du pays d'origine des partenaires sur la performance d'une alliance. Leur modèle de mesure présuppose une corrélation positive entre les différents types d'outils objectifs et subjectifs pouvant être mobilisés. Les auteurs font alors le choix délibéré de mesurer cette dernière en invitant les différentes parties prenantes de l'alliance à évaluer sa profitabilité sur une échelle simplifiée à trois niveaux : 1) Perte, 2) *Break-even* et 3) Gain.

Dans un autre travail, Nielsen (2007) formule une proposition des déterminants de la performance des alliances stratégiques antérieurs et postérieurs à sa création. Il élabore et teste alors un modèle de recherche dans lequel la performance d'une alliance est un construit composé de 4 dimensions :

- 1) L'efficacité des processus divers
- 2) L'équité relationnelle entre les parties prenantes

3) les résultats financiers

4) Les apprentissages divers

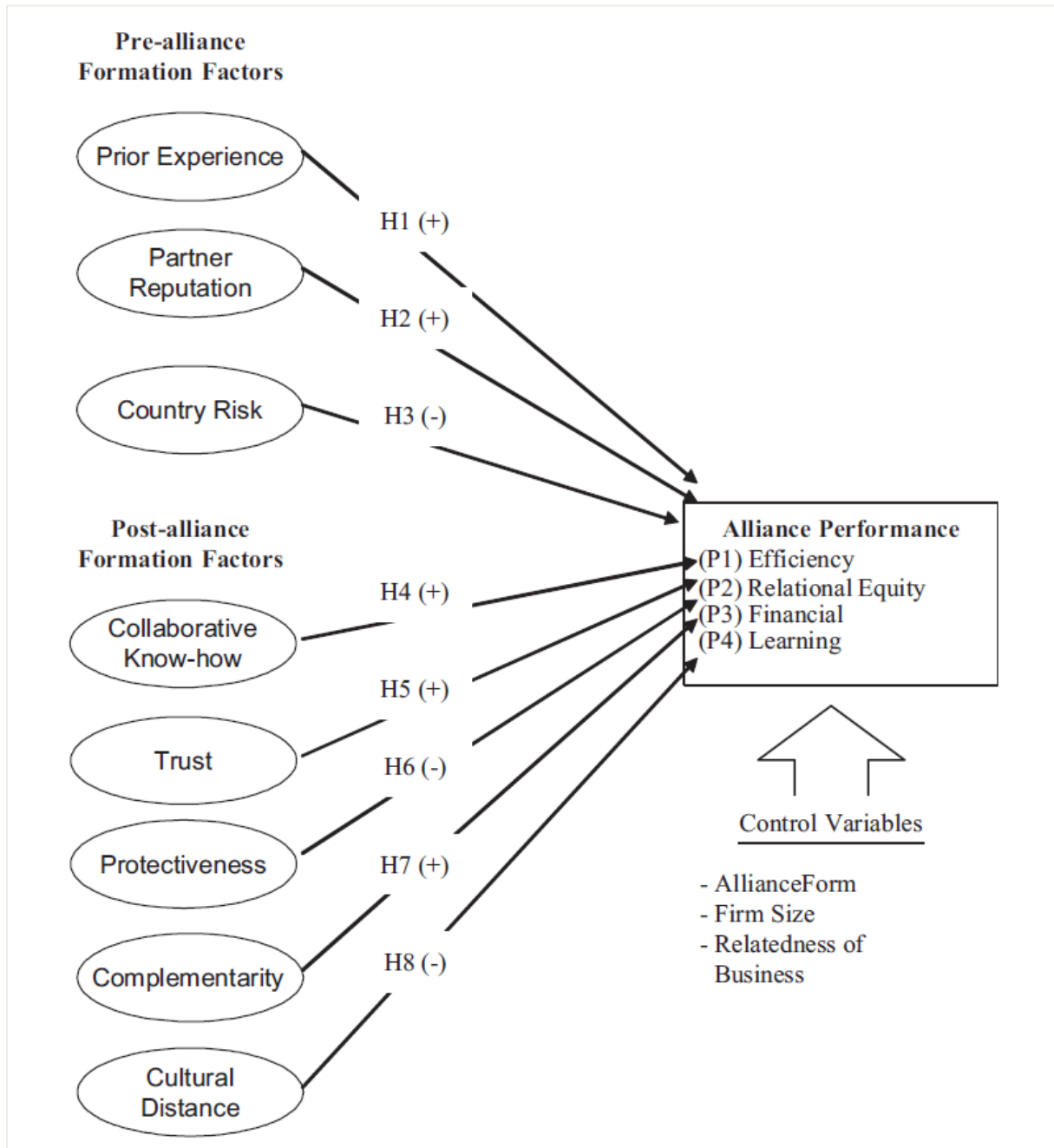


Figure 18: Modèle conçu et testé par Nielsen (2007)

Une année plus tard, Lunnan et Haughland (2008) mobilisent un autre modèle pour étudier ces mêmes déterminants. Dans ce dernier, la performance des alliances stratégiques est le résultat de 3 autres dimensions :

- 1) La résiliation subite de l'alliance**
- 2) Sa performance à court-terme**
- 3) Sa performance à long-terme**

Ces deux dernières étant évaluées par les partenaires de l'alliance sur une échelle composée de 7 niveaux.

Plus récemment, dans l'article de Bastida et al. (2017) que nous avons évoqué plus tôt dans ce chapitre, les auteurs s'intéressent aux facteurs-clés de la performance des alliances stratégiques dans le domaine de l'économie sociale et solidaire. L'objectif des auteurs étant de comparer ces facteurs-clés de la performance des alliances entreprises par des firmes opérant dans l'économie « conventionnelle » et celle sociale et solidaire. Leur construit de la performance des AS est alors décomposé en sept dimensions :

- 1) Evolution des ventes,**
- 2) Croissance des profits,**
- 3) Evolution du nombre de clients,**
- 4) Amélioration de l'efficience des processus,**
- 5) Recommandation de la collaboration avec la/les partie(s) prenante(s),**
- 6) Satisfaction de la relation avec la/les partie(s) prenante(s) en termes de coordination, prise de décision et engagement et**
- 7) Satisfaction de la relation avec la/les partie(s) prenante(s) en termes de rentabilité, parts de marchés et évolution des ventes.**

Dimension	Code	Item	Reference
Performance	PE1	As a result of the alliance with the partner, the company achieved a sales increase	Liu <i>et al.</i> (2012)
	PE2	As a result of the alliance with the partner, the company has increased its profits	Liu <i>et al.</i> (2012)
	PE3	As a result of the alliance with the partner, the company has increased its number of customers	Liu <i>et al.</i> (2012)
	PE4	As a result of the alliance with the partner, the company has improved the efficiency of its processes	Liu <i>et al.</i> (2012)
	PE5	I would recommend that other dealers do business with this partner	Jonsson and Zinedine (2003)
	PE6	My firm is satisfied with this relationship in terms of coordination of activities, decision making, level of commitment, etc.	Whipple <i>et al.</i> (2010)
	PE7	My firm is satisfied with this relationship in terms of profitability, market share, sales growth, etc.	Whipple <i>et al.</i> (2010)

Figure 19: Les composantes du construit de la performance tels que proposés par Bastida et al. (2017)

Reconnaissant l'effort de structuration et de simplification fourni par Ariño (2003) et l'intérêt de son approche pour notre travail de recherche, c'est cette dernière que nous mobiliserons pour proposer une grille d'évaluation de la performance du MCBOL. Ce sera l'objectif de la partie suivante.

II. L'évaluation de la performance des alliances stratégiques de prospective

La liste d'items correspondant aux objectifs des entreprises de la création d'une alliance stratégique proposée par Ariño (2003) est le résultat de l'adaptation des travaux de recherche de Contractor et Lorange (1988).

L'ouvrage de Contractor et Lorange (1988) représente une référence dans l'étude des collaborations inter-entreprises dans le cadre d'une expansion internationale comme alternative au développement interne, du fait des changements considérables qui se produisent dans l'environnement international (parts changeantes de la production

industrielle mondiale, nouvelles technologies, diverses forces de contrôle du marché et nouveaux points de vue sur le contrôle des entreprises). Dans ce contexte, les auteurs adoptent une approche stratégique de la décision de coopérer en proposant d'analyser ses avantages et ses coûts en termes de :

- réduction des risques,
- d'économies d'échelle et / ou de rationalisation de l'allocation des ressources,
- d'échanges technologiques,
- de blocage de la concurrence,
- des obstacles au commerce et à l'investissement imposés par les gouvernements,
- de facilitation de l'expansion internationale pour des entreprises inexpérimentées,
- et enfin en termes d'avantages potentiels à la connexion des contributions complémentaires des partenaires (intégration verticale).

La décision de coopérer serait alors tributaire du résultat de la comparaison entre les coûts et bénéfices associés à ces objectifs.

En effet, comme le stipulent Teece (1992) et Glaister et Buckley (1998), L'apparition des alliances stratégiques en 1970 puis leur prolifération dans les années 80 ont principalement été catalysées par la globalisation des marchés. Elles ont alors été largement mobilisées par les entreprises afin d'entrer dans de nouveaux marchés géographiques en s'associant avec des firmes locales par exemple. Aujourd'hui, comme nous l'avons exposé dans l'introduction de ce monographe, les collaborations interentreprises sont motivées par diverses autres raisons. La partie suivante de notre thèse est ainsi consacrée à l'étude des attentes des parties prenantes de l'Open Lab MCB en tant qu'Alliance Stratégique de Prospective.

II. 1. La définition des attentes des parties prenantes aux ASP

Afin de construire les items constituant de la grille d'évaluation de la performance du MCBOL, nous avons réalisé une revue de la littérature sur les objectifs de la prospective stratégique dans les entreprises. Ces objectifs ont été principalement puisés dans les revues spécialisées en prospective à savoir « *Technological Forecasting & Social Change* », « *Futures* » et « *Foresight* ». Cette revue de la littérature permet de démontrer que les entreprises utilisent la prospective stratégique pour plusieurs visées comme l'avaient affirmé Rohrbeck et Schwarz (2013).

Elle a abouti à la réalisation d'une première liste présentée dans le tableau 8.

Tableau 8: Proposition des items d'une grille d'évaluation de la performance du MCBOL

<i>Items</i>	<i>Sources</i>
1. Améliorer la capacité d'innovation de mon entreprise	<p>Becker (2002): <i>“Although all corporate foresight activities of the companies under study share this common goal, they usually focus on one of the following more intermediate functions: [...] Innovation Catalysis: in other words stimulating and supporting innovation processes between the different partners both inside and outside the company.”</i></p> <p>Rohrbeck et Gemünden (2011): <i>“We identify three roles that corporate foresight should play to maximize the innovation capacity of a firm: (1) the strategist role, which explores new business fields; (2) the initiator role, which increases the number of innovation concepts and ideas; and (3) the opponent role, which challenges innovation projects to increase the quality of their output.”</i></p>
2. Améliorer la capacité de mon entreprise à comprendre les changements	<p>Rohrbeck et Schwarz (2013): <i>“If formalized strategic foresight activities are implemented, then a firm can expect: (1) an enhanced perception, (2) an enhanced ability to interpret change, and (3) an enhanced ability to propose responses, together with an enhanced capacity for organizational learning and influencing others.”</i></p> <p>Forster et Von der Gracht (2014): <i>“When managers evaluate long-term strategic choices for their firms, the possible development of various issues related to the company and its environment have to be considered, such as changing customer demand, technological processes, or demographic change.”</i></p>
3. Améliorer l'agilité stratégique de mon entreprise	<p>Turner et Crawford (1994): <i>“[Pathfinding] is the corporate competence to identify, crystallise and articulate achievable new directions for the firm. Part of the competence stems from an outward and future orientation of the firm’s members and the intelligent use of systems and processes that empower this.”</i></p> <p>Tsoukas et Shepherd (2004): <i>“[...] foresightful action – action in conditions of limited knowledge concerning both the extent to which future events may be anticipated and how to deal with them.”</i></p>

	<p>Vecchiato (2015): “[...] we define strategic foresight as the set of techniques, practices and processes that organizations use for: detecting new events and changes in their external environment; exploring their likely evolution and effects; and defining response options.”</p>
4. Développer des scénarios d'évolution	<p>Major et al. (2001): “The result of this foresight is “[identification, crystallisation and articulation] of achievable new directions for the firm.”</p> <p>“The simplest possible definition [of foresight] is: opening to the future with every means at our disposal, developing views of future options, and then choosing between them”</p> <p>Peter et Jarratt (2013): “Even though there has been extensive discussion on the importance of building foresight in the strategising phase of LT planning, capturing and integrating strong and weak signals and generating scenarios depicting discontinuous as well as continuous futures has not generally been adopted in planning practice.”</p>
5. Développer des espaces d'innovation futurs	<p>Slaughter (1995): “The foresight concept is about “opening to the future...[weighing] up pros and cons, [evaluating] different courses of action and [investing in] possible futures.”</p> <p>Peter et Jarratt (2013): « [...] Foresight integrated long-term planning as an ongoing interrogation of implemented and envisioned strategies within emerging, alternative futures.”</p>
6. Générer des nouvelles idées	<p>Rohrbeck et Gemünden (2011) : “We identify three roles that corporate foresight should play to maximize the innovation capacity of a firm: (1) the strategist role, which explores new business fields; (2) the initiator role, which increases the number of innovation concepts and ideas; and (3) the opponent role, which challenges innovation projects to increase the quality of their output.”</p> <p>Ruff (2014) : “The paper highlights five major fields of foresight practice which encompass strategic issues in different working fields: early detection in new business environments, trend research for the generation of product innovations, prospective evaluation of innovation ideas, exploration and development of new business, and cross-functional dissemination of future-related issues.”</p>

<p>7. Détecter des nouveaux domaines d'opportunités</p>	<p>Becker (2002): “[...] future foresight activities promise to generate a clearer picture of the possible long-term challenges and opportunities arising out of these interdependencies, thus providing a crucial input for strategic planning in the area of Research, Technology Development and Innovation.”</p> <p>“Use of foresight as part of an early-warning system in order to detect future risks and opportunities, and to prepare for possible ‘wild card’ events and sudden shocks.”</p> <p>Rohrbeck et al. (2012): “In order to identify early disruptions in the environment and to use this information for competitive advantage, companies are developing new methods and management tools. These have become known as Strategic Foresight capabilities.”</p>
<p>8. Éveiller les équipes internes de mon entreprise aux ruptures du marché</p>	<p>Rohrbeck et Gemünden (2011): “Future research today aims more at discovering undetected currents that will influence the future and at mapping uncertainty by including potential discontinuities.”</p> <p>Rohrbeck et al. (2012): “In order to identify early disruptions in the environment and to use this information for competitive advantage, companies are developing new methods and management tools. These have become known as Strategic Foresight capabilities.”</p>
<p>9. Anticiper la demande sociétale pour influencer l’avenir</p>	<p>Tsoukas et Shepherd (2004): “[...] a foresightful organization is an organization that has sharpened its ability to see, to observe, to perceive what is going on both externally and internally, and to respond accordingly.”</p> <p>Forster et Von der Gracht (2014) : “When managers evaluate long-term strategic choices for their firms, the possible development of various issues related to the company and its environment have to be considered, such as changing customer demand, technological processes, or demographic change.”</p> <p>Horton (1999): “Foresightedness is a combination of developing an understanding of possible futures for an organization and acting upon that understanding in a way which brings benefit to the organization.”</p>

Nous avons présenté cette liste à ses membres qui nous ont proposé quatre nouveaux items :

- Développer des partenariats de R&D
- Développer des partenariats de conception de nouveaux business modèles
- Étendre mon réseau
- Influencer les décideurs politiques

Afin de ne pas limiter les éléments de réponse des parties prenantes de l'Open Lab tout en testant la pertinence de nos treize items, nous les avons invitées à s'exprimer spontanément sur leurs attentes par rapport à la participation à la démarche. Ceci nous a également permis de comparer ces dernières avec nos propres items, construits à partir de la revue de la littérature et de l'apport de l'équipe de prospective Michelin. Cette démarche nous a permis d'identifier leur rôle dans la démarche en tant que « courtiers de la connaissance » (a) et *in fine*, de proposer une grille d'évaluation de la performance du MCBOL défini comme une Alliance Stratégique de Prospective (b).

II.2. Vers une grille d'évaluation de la performance des Alliances Stratégiques de Prospective

Nous avons pu profiter de l'organisation d'une des réunions mensuelles du CAB pour approcher une première partie des partenaires du MCBOL. Ainsi, dans le cadre d'un jeu créatif, nous leur avons demandé de marquer autant d'items qu'ils le souhaitent sur des post-it puis de l'apposer à un tableau selon sa proximité avec les items des autres parties prenantes.

1^{ère} étape

Réponses spontanées à la question:

Quelles sont vos attentes par rapport à votre adhésion au MCBOL ?

5'

2^{ème} étape

Comparer vos attentes avec celles fournies dans le tableau :

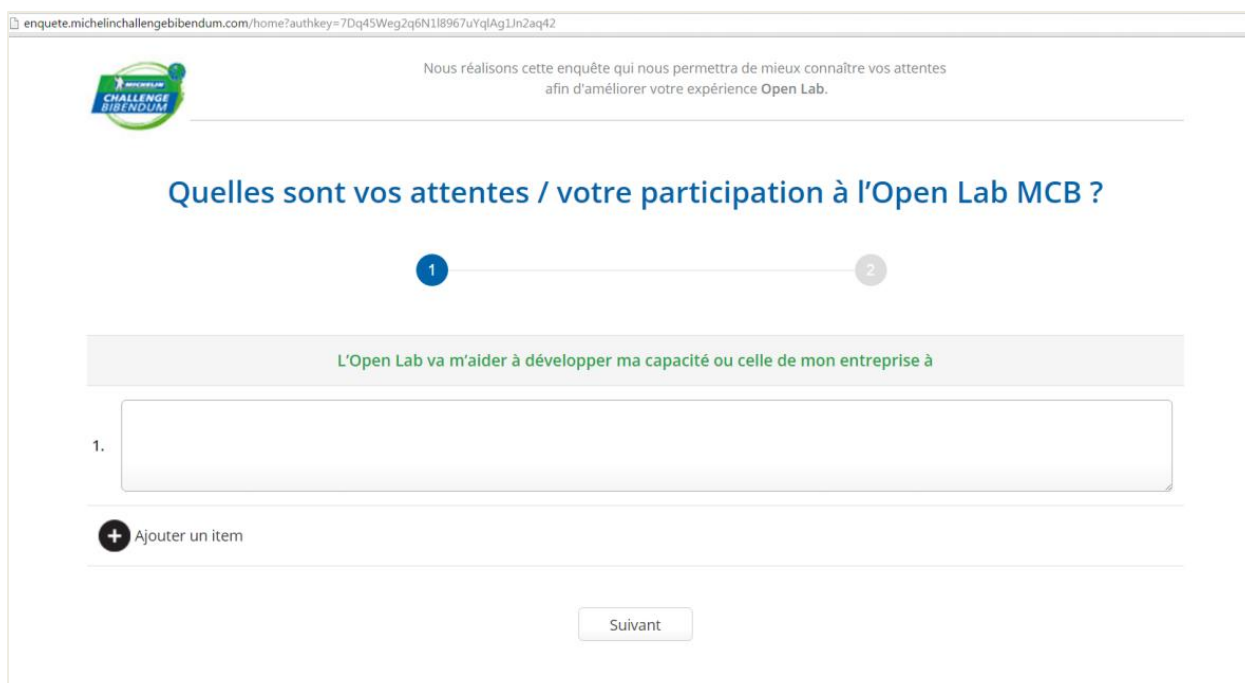
- 1.** Si aucun item proposé ne correspond aux vôtres, les intégrer dans la liste
- 2.** Compléter le tableau en conférant une note d'importance et un horizon temporel (CT, MT ou LT) correspondant aux premiers résultats souhaités pour chaque attente

15'

Figure 20: Consignes présentées aux répondants de l'enquête sur les attentes des parties prenantes

Pour les autres partenaires, soit ne faisant pas partie du CAB ou alors n'ayant pas été représentés lors de cette réunion, nous avons réalisé une enquête en ligne reproduisant les mêmes conditions de réponse que pour ceux y ayant été présents.

Cette enquête en ligne a été hébergée sous le nom de domaine <http://enquete.michelinchallengebibendum.com>. Elle a été administrée sur la durée de six mois et pour certaines parties prenantes, plusieurs relances ont été nécessaires pour les amener à y répondre ; notre objectif ayant été d'avoir l'exhaustivité de l'Open Lab.



enquete.michelinchallengebibendum.com/home?authkey=7Dq45Weg2q6N118967uYqAg1Jn2aq42

Nous réalisons cette enquête qui nous permettra de mieux connaître vos attentes afin d'améliorer votre expérience Open Lab.

Quelles sont vos attentes / votre participation à l'Open Lab MCB ?

1 — 2

L'Open Lab va m'aider à développer ma capacité ou celle de mon entreprise à

1.

+ Ajouter un item

Suivant

Figure 21: Capture d'écran de l'interface en ligne qui a permis aux parties prenantes de s'exprimer spontanément sur leurs attentes quant à la participation à l'Open Lab MCB

Les parties prenantes ont émis entre un et quatre items chacune, ce qui nous a permis de rassembler un total de 42 attentes exprimées spontanément. Dans la partie qui suit, nous présentons la démarche qui nous a permis de tester la pertinence de l'ensemble de ces treize items auprès des parties prenantes de l'Open Lab MCB.

24 d'entre eux nous ont semblé correspondre aux items que nous avons construits préalablement et que nous présentons dans le tableau ci-après :

Tableau 9: Correspondances entre nos items et ceux des parties prenantes du MCBOL

Attentes exprimées par les parties prenantes	Items correspondant
Innover	Développer des espaces d'innovation futurs
Façonner des projets de moyen / Long-terme	Développer des partenariats de R&D
Faire émerger un sens au progrès	Développer des scénarios d'évolution
Influencer un écosystème	Influencer les décideurs politiques
Échanger sur les nouvelles tendances de mobilité pour alimenter les parties prenantes internes de mon entreprise	Eveiller les équipes internes de mon entreprise aux ruptures du marché
<i>Business Development</i>	Détecter des nouveaux domaines d'opportunités
Faire partie d'un écosystème qui traite de la mobilité et donc va plus loin que le seul périmètre automobile	
Insights sur les marchés de nos clients	
Etre force de proposition pour proposer de nouvelles idées	Générer des nouvelles idées
Trouver des solutions communes pour la mobilité durable	
Formuler une analyse et des pistes de solutions	
Identifier des initiatives intéressantes et innovantes	
Développer un réseau d'acteurs	Etendre mon réseau
Connexion avec d'autres business partners (réseau)	
Développer des nouveaux contacts toutes industries	
S'ouvrir vers de nouveaux concepts et de nouveaux partenaires	
Comprendre les nouveaux challenges de la mobilité verte de demain	Anticiper la demande sociétale <i>pour influencer l'avenir</i>
Disruption et future trends	
Mieux comprendre les usages de demain sur la mobilité routière durable	
Anticiper les grandes tendances structurantes pour les marchés où nous opérons	
Identifier des enjeux pour mon groupe	
Mieux capturer les besoins futurs et valider la compréhension que nous en avons	
Mieux faire connaître et situer la place de mon entreprise dans la mobilité de demain	
Anticiper les mutations stratégiques de notre environnement	
Mieux appréhender les enjeux de la mobilité de demain, en l'abordant sous des angles variés	

Quatre de nos items construits n'ont pas correspondu aux attentes exprimées par les parties prenantes de l'Open Lab MCB :

- Améliorer l'agilité stratégique de mon entreprise
- Améliorer la capacité d'innovation de mon entreprise
- Développer des partenariats de conception de nouveaux business modèles
- Améliorer la capacité de mon entreprise à comprendre les changements

Or, ces mêmes items ont reçu des notes d'importance fortes de la part des parties prenantes à l'issue du test de leur pertinence dans la deuxième phase de notre étude que nous présenterons ultérieurement.

a. Les parties prenantes comme « *Knowledge Brokers* »

Les autres attentes exprimées par les parties prenantes nous ont permis de construire deux nouveaux groupes de verbatims auxquels nous attribuons deux nouveaux items:

Tableau 10: Proposition de deux nouveaux items à notre grille suite à l'étude des attentes des parties prenantes à l'Open Lab

<p style="text-align: center;">Communiquer sur la vision et l'activité de mon entreprise</p> <ul style="list-style-type: none">- Améliorer la visibilité et les compétences de mon entreprise (<i>i.e.</i> Awareness)- Plateforme de communication
<p style="text-align: center;">Elaborer une compréhension commune de l'environnement de mon entreprise avec les autres acteurs</p> <ul style="list-style-type: none">- Envisager les problématiques dans une dimension globale- Meilleure compréhension de la chaîne de valeur de certains sujets- Partager et échanger des retours d'expériences sur nos pratiques respectives- Accroître ma compréhension de certains sujets- Partages sur des thématiques transversales- Elaboration d'écosystèmes sur des thèmes (<i>e.g.</i> exosquelettes)- Ouverture, partage de veille entre les membres de l'Open Lab- Echanger avec d'autres acteurs sur des sujets prospectifs- Travailler en synergie avec les autres acteurs mobilisés sur l'enjeu de la mobilité durable- Connecter certains sujets- Travailler dans une logique d'écosystèmes y compris les expérimentations- Travailler en écosystème- Travailler en mode collaboratif

Ces deux corpus de verbatims nous permettent de clarifier leur rôle dans la démarche et de mieux en comprendre l'enjeu : quel peut être l'apport de cette mise en relation de l'entreprise avec d'autres acteurs de l'écosystème de la mobilité ?

Nous proposons que ces dernières soient considérées comme des courtiers de la connaissance *i.e.* « *knowledge brokers* ».

Le concept de courtage *i.e.* « *brokerage* » a été principalement élaboré par Burt (1995) à partir de son analyse des trous structuraux. Le « courtage » permet selon lui d'augmenter le capital social des organisations. En effet, les personnes faisant partie d'un même groupe sont plus à même d'adopter les mêmes opinions et comportements. Par conséquent, afin de diversifier ses sources d'information, schémas de pensée et intensifier sa créativité,

l'organisation doit combler les trous structuraux qui la tiennent à l'écart de groupes nouveaux susceptibles de les lui apporter. Ce rôle de médiation entre deux groupes à priori non liés est joué par les courtiers « *brokers* ».

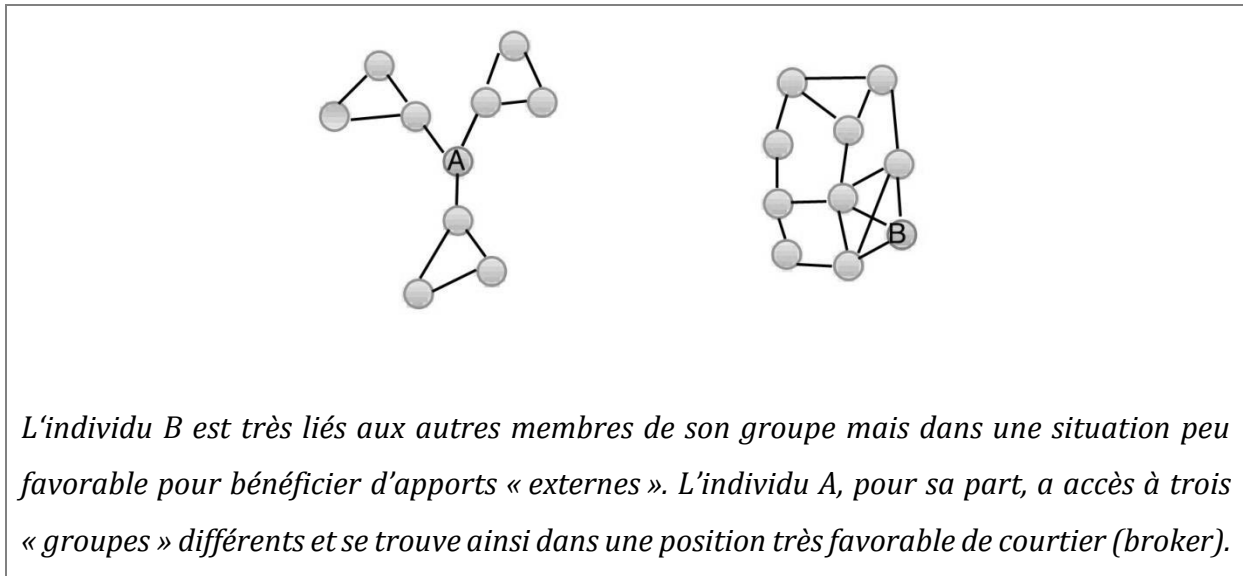


Figure 22: Les trous structuraux⁶⁵

On trouve de plus en plus d'exemples de *brokers* dans la vie des organisations et leur rôle prend de plus en plus d'importance avec l'avènement de la société de la connaissance. Par exemple, dans les domaines de la santé, de l'agriculture et du changement climatique, les *knowledge brokers* sont des agents qui vulgarisent la connaissance scientifique produite par des chercheurs académiques ou des experts au profit des praticiens et décideurs politiques, afin de faciliter et accélérer leur processus de prise de décision. Les « *venture capitalists* » sont quant à eux des acteurs qui détectent et démarchent des partenaires (start-ups, laboratoires publics, etc.) ayant des idées innovantes de produits, services ou business-modèles susceptibles d'intéresser leurs entreprises dans le cadre d'une croissance externe.

⁶⁵ [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Les *knowledge brokers* sont ainsi des médiateurs entre des milieux où des connaissances sont abondantes et des milieux où ces connaissances sont nécessaires. C'est le cas des parties prenantes du MCBOL qui vont chercher, à l'extérieur de leurs entreprises les tendances structurelles de leurs environnements respectifs afin d'alimenter la réflexion de leurs collaborateurs internes autour de nouvelles pistes de positionnement stratégique ou d'offres business.

Le schéma ci-dessous, réalisé par les équipes de la prospective Michelin, traduit cette même volonté de s'inscrire dans une démarche de médiation entre l'environnement externe de l'entreprise où les informations sont abondantes et non structurées, et les entités de l'entreprise qui sont demandeuses d'inputs susceptibles de les aiguiller dans leurs choix stratégiques.

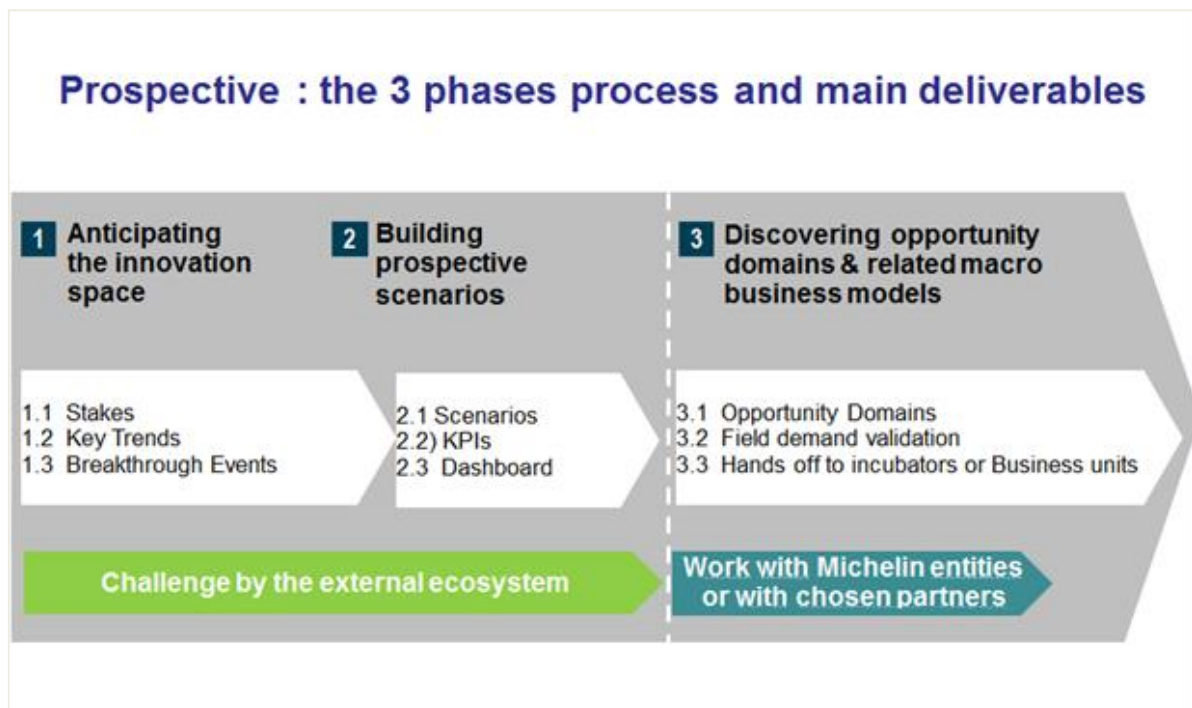


Figure 23: Les trois phases du processus de prospective définis par Erik Grab⁶⁶

⁶⁶ Source : document officiel de communication MCBOL

En même temps, ces parties prenantes communiquent sur la vision et les initiatives de leurs entreprises respectives et leurs inputs participent de la profusion des points de vue et de l'abondance de l'information dans l'environnement ; les entreprises contribuent à la construction de leur environnement en même temps que ce dernier leur impose ses contraintes et leur offre des opportunités diverses.

L'identification du rôle des parties prenantes de la démarche MCBOL en tant que courtiers de la connaissance nous oriente, dans le cadre de ce travail de recherche, vers la question de la performance de ces derniers ; quels sont en effet les dimensions structurantes de leurs rôles et leurs conditions de performance ? L'hypothèse sous-jacente à ce questionnement est la relation potentielle entre les performances individuelles des parties prenantes et la performance globale de la démarche MCBOL que nous inscrivons comme perspective de recherche.

b. Vers une grille de l'évaluation de la performance des ASP

Afin de tester la pertinence de nos items, nous avons proposé aux différentes parties prenantes de l'Open Lab une liste composée à la fois des items d'Ariño et des nôtres, classés par ordre alphabétique, afin qu'ils les évaluent par ordre d'importance sur une échelle de Likert (1932) de 1 à 5.


Encadré 1 : Traduction des items d'Ariño (2003)⁶⁷

- a. Réduire les coûts / faire des économies d'échelles
- b. Accéder à des marchés dans le même secteur
- c. Accéder à des marchés dans d'autres secteurs
- d. Développer de nouvelles technologies
- e. Bloquer la concurrence
- f. Répondre aux attentes gouvernementales
- g. Développer de nouvelles compétences
- h. Réduire les risques
- i. Autres

Pour les parties prenantes qui ont été présentes au CAB, la liste leur a été délivrée sur papier. Pour celles n'y ayant pas été présentes, cette liste leur a été proposée en deuxième étape après les réponses spontanées qu'elles ont exprimées en ligne.

⁶⁷ Traduction réalisée par nous et revue par deux personnes (collègues Michelin) bilingues Anglais-Français

Figure 24: Capture d'écran de l'interface en ligne qui a permis aux parties prenantes de classer les items proposés par ordre d'importance



Nous réalisons cette enquête qui nous permettra de mieux connaître vos attentes afin d'améliorer votre expérience Open Lab.

Quelles sont vos attentes / votre participation à l'Open Lab MCB ?

1 ————— 2

- Les items que vous avez exprimés spontanément dans la première étape ont été automatiquement intégrés à une liste d'attentes génériques.
- Attribuer à chaque item une note qui reflète son importance pour vous, sur une échelle de 1 à 5:

1	2	3	4	5	NA
Minimale		Moyenne		Vitale	Non pertinent
- Déterminer l'horizon temporel qui correspond aux premiers résultats souhaités de votre part:

Court terme	Moyen terme	Long terme
5 ans	5-10 ans	10ans +

L'Open Lab va m'aider à développer ma capacité ou celle de mon entreprise à	Degré d'importance	Horizon temporel
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Accéder à des marchés dans d'autres secteurs d'activité	<input type="text" value="NA"/>	<input type="text"/>
Accéder à des nouveaux marchés dans le même secteur	<input type="text" value="NA"/>	<input type="text"/>
Améliorer la capacité de mon entreprise à comprendre les changements	<input type="text" value="NA"/>	<input type="text"/>
Améliorer la capacité d'innovation de mon entreprise	<input type="text" value="NA"/>	<input type="text"/>
Améliorer l'agilité stratégique de mon entreprise	<input type="text" value="NA"/>	<input type="text"/>
Anticiper la demande sociétale pour influencer l'avenir	<input type="text" value="NA"/>	<input type="text"/>
Bloquer la concurrence	<input type="text" value="NA"/>	<input type="text"/>
Détecter des nouveaux domaines d'opportunités	<input type="text" value="NA"/>	<input type="text"/>
Développer de nouvelles compétences	<input type="text" value="NA"/>	<input type="text"/>
Développer de nouvelles technologies	<input type="text" value="NA"/>	<input type="text"/>
Développer des espaces d'innovation futurs	<input type="text" value="NA"/>	<input type="text"/>
Développer des partenariats de conception de nouveaux business modèles	<input type="text" value="NA"/>	<input type="text"/>
Développer des partenariats de R&D	<input type="text" value="NA"/>	<input type="text"/>
Développer des scénarios d'évolution	<input type="text" value="NA"/>	<input type="text"/>
Étendre mon réseau	<input type="text" value="NA"/>	<input type="text"/>
Éveiller les équipes internes de mon entreprise aux ruptures du marché	<input type="text" value="NA"/>	<input type="text"/>
Générer des nouvelles idées	<input type="text" value="NA"/>	<input type="text"/>
Influencer les décideurs politiques	<input type="text" value="NA"/>	<input type="text"/>
Réduire les coûts / faire des économies d'échelles	<input type="text" value="NA"/>	<input type="text"/>
Réduire les risques	<input type="text" value="NA"/>	<input type="text"/>
Répondre aux attentes gouvernementales	<input type="text" value="NA"/>	<input type="text"/>

Les résultats de l'étude de la pertinence de nos items

Après plusieurs relances sur une période de 3 mois, nous avons pu collecter les réponses de l'ensemble des parties prenantes du MCBOL.

En termes d'importance, les résultats de notre étude démontrent que :

- 8% des items proposés sont non valides ;
- 3% ont reçu une importance de 1 sur 5 ;
- 7,5% ont reçu une note de 2 sur 5 ;
- 22% ont reçu une note entre 3 sur 5 ;
- 34% ont reçu une note entre 4 sur 5 ;
- Et enfin 24% ont reçu une note de 5 sur 5.

Si l'on réalise une analyse comparative des notes accordées aux items d'Ariño et aux nôtres, on constate que la valeur minimale des notes attribuées à nos items correspond à la valeur maximale de celles accordées aux items d'Ariño (2003) comme permettent de le visualiser le graphique et le tableau ci-après :

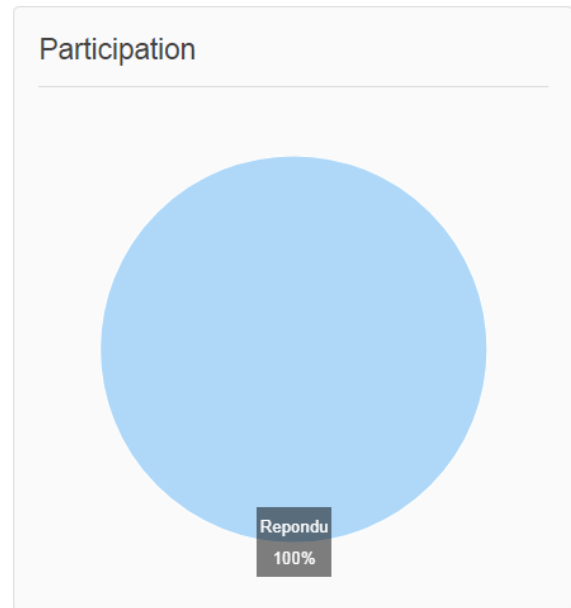


Figure 25: Taux de participation à notre étude

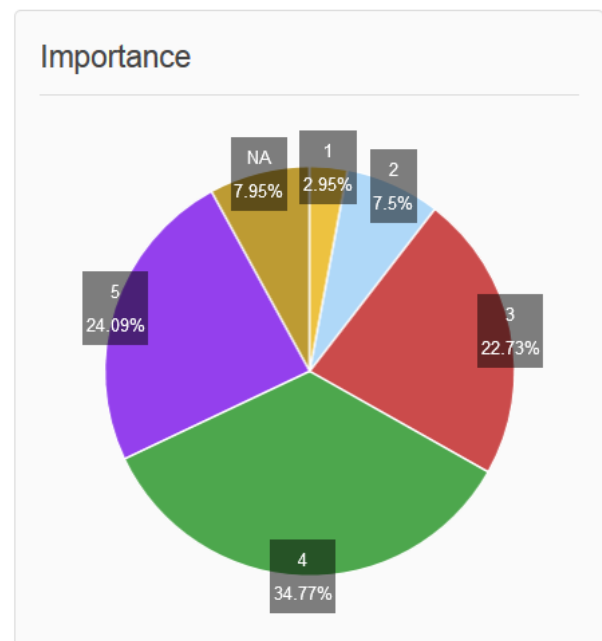


Figure 26: Pourcentage des notes d'importance accordées aux différents items

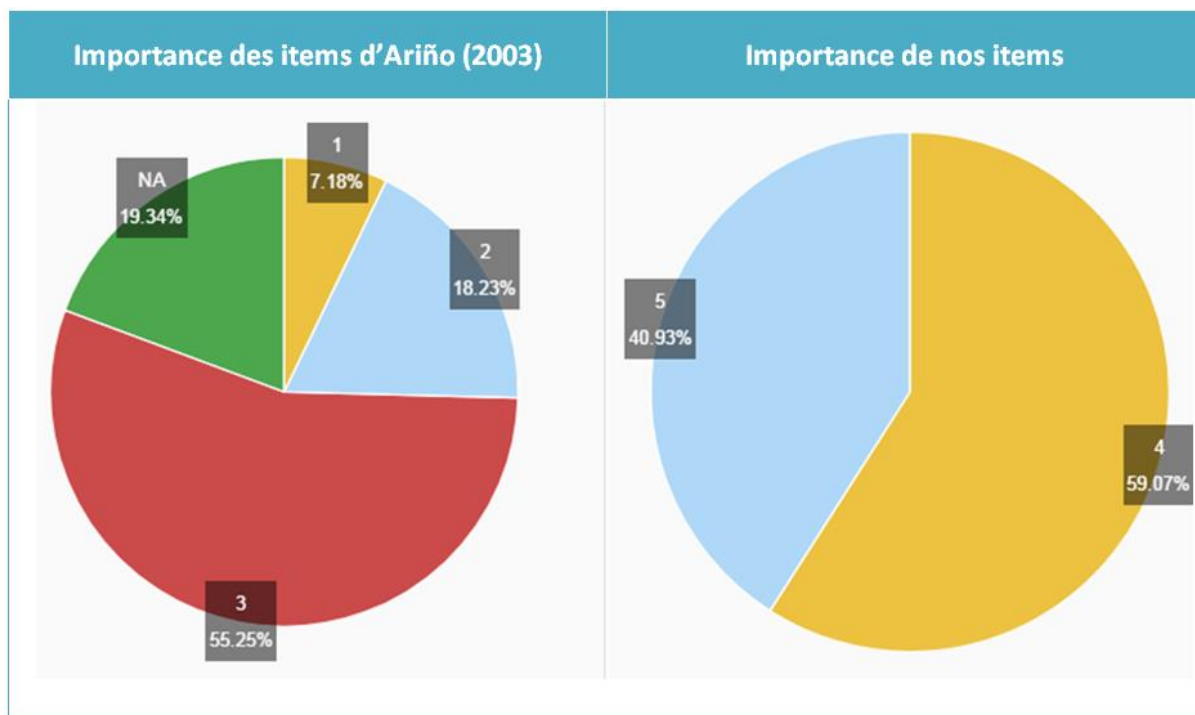


Figure 27: comparatif des degrés d'importance de nos items et ceux d'Ariño (2003)

Tableau 11: Statistiques descriptives des notes d'importance accordées aux items

	<i>Nos items</i>	<i>Items d'Ariño (2003)</i>
Note moyenne :	4,41	2,08
Valeur minimale :	3	0
Valeur maximale :	5	3

Par ailleurs, si l'on calcule des scores à partir des valeurs des notes attribuées à l'ensemble des items, on peut constater qu'un classement de ces rangs fait ressortir l'ensemble de nos items comme les plus importants, à l'exception des items « Développer des partenariats de R&D » et « Influencer les décideurs politiques ».

Importance de l'item								Score
N°	Item (Question)	1	2	3	4	5	NA	
8	Détecter des nouveaux domaines d'opportunités	0	0	2	10	7	0	81
12	Développer des partenariats de conception de nouveaux business modèles	0	0	3	10	6	0	79
4	Améliorer la capacité d'innovation de mon entreprise	0	0	5	7	7	0	78
15	Étendre mon réseau	0	0	6	5	8	0	78
17	Générer de nouvelles idées	0	0	6	6	7	0	77
6	Anticiper la demande sociétale pour influencer l'avenir	0	1	4	9	5	0	75
16	Éveiller les équipes internes de mon entreprise aux ruptures du marché	0	1	2	8	7	1	75
3	Améliorer la capacité de mon entreprise à comprendre les changements	0	1	3	9	5	1	72
11	Développer des espaces d'innovation futurs	0	1	3	10	4	1	71
14	Développer des scénarios d'évolution	0	1	4	10	3	1	69
5	Améliorer l'agilité stratégique de mon entreprise	0	1	10	5	3	0	67
9	🔍 Développer de nouvelles compétences	0	3	3	8	4	1	67
2	🔍 Accéder à des nouveaux marchés dans le même secteur	0	2	3	8	4	2	65
10	🔍 Développer de nouvelles technologies	2	0	7	6	2	2	57
13	Développer des partenariats de R&D	2	1	6	6	2	2	56
18	Influencer les décideurs politiques	0	4	5	7	0	3	51
1	🔍 Accéder à des marchés dans d'autres secteurs d'activité	1	2	8	2	2	4	47
20	🔍 Réduire les risques	1	3	4	7	0	4	47
19	🔍 Réduire les coûts / faire des économies d'échelles	2	3	6	3	1	4	43
21	🔍 Répondre aux attentes gouvernementales	2	4	5	3	1	4	42
7	🔍 Bloquer la concurrence	3	5	5	1	0	5	32

Figure 28: Classement décroissant des scores calculés pour les différents items de l'étude

Nous expliquerions cela par le fait que les parties prenantes soient encore dans une posture d'anticipation et pas encore d'action, principalement de par le caractère relativement jeune de la démarche MCBOL.

Ainsi, nous proposons un premier réajustement de notre grille en scindant l'item « Anticiper la demande sociétale pour influencer l'avenir » en deux items qui renvoient à des phases successives du processus prospectif : « Anticiper la demande sociétale » et « Influencer la demande sociétale ». Ce réajustement se justifie également par les réponses spontanées des parties prenantes du MCBOL à notre étude sur leurs attentes en termes d'anticipation stratégique et que nous avons préalablement présentées en page 153.

Pour ce qui est de l'item « Développer des partenariats de R&D », Nous observerons l'évolution de son score d'importance au long du développement de la démarche MCBOL.

Nous conserverons, dans le cadre de cette recherche, les items ayant reçu au moins un score moyen, ce qui équivaut dans notre cas à la valeur de 47,5 (calculé en multipliant la note d'importance moyenne de 2,5 par le nombre de répondant de 19).

In fine, notre grille d'évaluation de la démarche MCBOL en tant qu'*Alliance Stratégique de Prospective* est composée de ces items conservés en sus des deux items construits à partir des réponses spontanées des parties prenantes à l'Open Lab (*c.f.* page 155) et nous proposons de la présenter comme suit :

Tableau 12: proposition d'une grille d'évaluation de la performance des ASP

A quel degré évaluez-vous la capacité du MCBOL à répondre à vos attentes ou celles de votre entreprise ?		NA	1	2	3	4	5
Anticipation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anticiper la demande sociétale 						
Appropriation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliorer la capacité d'innovation de mon entreprise 						
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliorer la capacité de mon entreprise à comprendre les changements 						
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Améliorer l'agilité stratégique de mon entreprise 						
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communiquer sur la vision et l'activité de mon entreprise 						
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Détecter des nouveaux domaines d'opportunités 						
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaborer une compréhension commune de l'environnement 						
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Éveiller les équipes internes de mon entreprise aux ruptures du marché 						
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer de nouvelles compétences 						
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer des scénarios d'évolution 						
Action	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etendre mon réseau 						
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accéder à de nouveaux marchés dans le même secteur 						
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer des espaces d'innovation futurs 						
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer de nouvelles technologies 						
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer des partenariats de conception de nouveaux business modèles 						
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer des partenariats de R&D 						
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influencer la demande sociétale 						
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influencer les décideurs politiques avec les autres acteurs 						
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Générer des nouvelles idées 						

Elle sera accompagnée, dans la suite logique de notre mobilisation du travail d'Ariño (2003) de la grille ci-après, qui nous permettra de mesurer la performance du MCBOL en tant que processus :

Dans l'ensemble, dans quelle mesure pensez-vous que votre entreprise est satisfaite de l'alliance MCBOL?	1	2	3	4	5
---	----------	----------	----------	----------	----------

Dans la pratique, si cette deuxième grille permet de donner une évaluation globale de la satisfaction des parties prenantes et donc de la performance de la démarche étudiée, la première grille permet d'analyser la performance du MCBOL sur un objectif donné afin d'identifier ses forces et faiblesses ainsi que des voies de développement.

Alors que l'évolution du *Challenge Bibendum* d'un événement itinérant à une démarche prospective collaborative semble pertinente au regard des attentes ses adhérents, elle dissimule cependant une rupture paradigmatique importante dans l'histoire de la démarche. Cette rupture est en effet liée, justement, au rôle de ses adhérents. En effet, alors que dans le modèle « événement » leur participation prenait la forme d'une « consommation » des services proposés par Michelin (Networking, présentation de leurs innovations, rencontre de décideurs politiques, veille technologique et économique, etc.) moyennant un droit d'entrée, le MCB Open Lab nécessite de leur part une posture plus active dans la mesure où construire une vision commune de l'avenir de la mobilité requiert un engagement fort. Elles passent ainsi de la posture de consommateur à celle de partie prenante. Une partie prenante est ainsi définie comme un individu ou un groupe ayant une influence sur la performance de la démarche en question (Atkinson et al. 1997).

Quatrième chapitre :

Le pilotage de la performance des alliances stratégiques de prospective

« Les sciences de gestion analysent, critiquent mais aussi inventent des modèles d'action collective. »

David et al. (2012)

Les pratiques collaboratives requièrent d'abord un investissement commun de la part des différentes parties prenantes pour le financement des logistiques diverses inhérentes à leurs différentes activités. Dans le cas du MCB Open Lab, il s'agit, par exemple, des investissements inhérents à la création d'occasions d'échanges physiques, à la mise en place de solutions informatiques de travail collaboratif, à l'offre de formations sur les méthodes et outils prospectifs etc. Ces pratiques nécessitent également une connaissance de la valeur des apports respectifs des différentes parties prenantes pour

un partage équitable de la valeur (Knight, 1921). Or, cette tâche peut s'avérer particulièrement complexe quand ces apports sont intangibles, comme c'est le cas dans les communautés d'intérêt du MCBOL. Par ailleurs, la création d'un collectif nécessite l'instauration de règles d'action collective. Par exemple, la définition permanente de la marge de manœuvre que chacun entend conserver pour bénéficier d'opportunités sans entraver sa liberté d'action, le traitement des « passagers clandestins » et la collaboration avec des concurrents sont autant de questions fondamentales dans le cas de ces communautés d'intérêt. Le pilotage de ces dernières s'impose alors comme une condition *sine qua non* de leur performance. En effet, comme nous l'avions précédemment exposé, le taux d'attrition des membres du MCBOL en 2015 fut d'un peu plus de 52% tandis que le taux de nouveaux membres en 2016 affichait une valeur de 33%. Ainsi, bien que la démarche arrive à attirer de nouveaux membres au regard de l'intérêt perçu par ses adhérents potentiels, peu maintiennent leur abonnement ou un niveau d'engagement important dans la durée.

Dans cette partie, nous exposons une revue de théories en psychologie sociale qui se sont intéressées aux conditions nécessaires à la performance d'une collaboration inter-entreprises. Cette revue, appliquée au cas du MCBOL, nous a permis d'élaborer un mécanisme de tarification de l'Open Lab, qui constitue un outil de pilotage de la performance de la démarche.

La mobilisation d'un tel corpus théorique implique de s'intéresser aux dynamiques sociales se produisant dans le réseau des représentants des différentes parties prenantes de la démarche étudiée, définis comme des *Knowledge Brokers* occupant une position déterminante à l'intersection de ces parties prenantes (Hargadon, 2002 ; Luo, 2007 ; Rochette et al., 2016).

I. Du pilotage des alliances stratégiques

Une alliance stratégique est *un accord formel entre deux organisations ou plus pour atteindre un ensemble d'objectifs spécifiques ou communs à travers le partage de ressources dans des contextes incertains* (Ariño, 2003). La réussite d'une alliance stratégique dépend essentiellement de la capacité des partenaires à coopérer (Das et Teng, 1998). Mais parce que les partenaires restent indépendants, il y a une incertitude quant à ce sur quoi l'une des parties compte sur l'autre (Powell, 1996). Cette incertitude est exacerbée par la nature simultanément coopérative et concurrentielle de la relation entre les partenaires d'une alliance (Khanna et al., 1998 ; Kale et al. 2002) et contribue à l'intensification de l'interdépendance entre ces derniers (Parkhe, 1993b). Cette interdépendance mutuelle conduit à son tour à un contrôle et une gestion partagés qui accentuent la complexité de la gestion de l'alliance et créent souvent des coûts administratifs et de coordination (Inkpen, 2017). Les partenaires d'une alliance sont cependant prêts à assumer ces coûts car ils appréhendent l'incertitude au sein de l'alliance encore plus que l'incertitude dans leur environnement externe qui les aurait amenés à entreprendre la collaboration (Luo, 2007).

La coopération des partenaires dans les alliances stratégiques représente alors une situation paradoxale : les entreprises sont supposées poursuivre leurs propres intérêts, mais elles doivent simultanément tempérer cette poursuite naturelle afin de réussir leur alliance. Ainsi, la clé est de trouver un équilibre entre la concurrence et la coopération (Teece, 1992). Dans ce contexte, la confiance et l'équité jouent un rôle déterminant comme nous allons le présenter dans cette partie, mais avant, nous explorons la théorie de la facilitation sociale qui concerne également les comportements sociaux dans le cadre de collaborations.

I. 1. L'appréhension de l'évaluation comme *driver* à la contribution

En psychologie sociale, la « paresse sociale » *i.e.* « *social loafing* » correspond au phénomène selon lequel les individus tendent à diminuer les efforts qu'ils fournissent en groupe par rapport au cas où ils auraient à réaliser un travail seuls, et ce de façon proportionnelle à la taille du groupe ; plus celle-ci augmente et moins certains individus contribueraient dans la réalisation de l'objectif collectif du groupe. La recherche sur le phénomène de paresse sociale a été entreprise par Ringelmann qui a réalisé en 1913 une expérience qui consistait à demander à de jeunes hommes de tirer le plus fort possible sur une corde dans quatre conditions différentes : seuls, à deux, à trois et à huit. Il a alors constaté que plus le nombre de personnes augmentait, moins les efforts individuels fournis étaient importants. L'hypothèse expliquant ce constat serait que les membres du groupe réduiraient leurs efforts en faisant reposer le travail à fournir sur les autres. Les passagers clandestins sont alors désignés par le terme de *Free-riders*.

Par ailleurs, les individus les plus performants s'aligneraient avec ceux qui le sont moins (les *free-riders*) en réduisant leur effort également ; Ringelmann évoquait alors le *sucker effect* pour caractériser cet alignement.

Le concept de *social loafing* fut ensuite repris en psychologie du travail pour analyser les projets réalisés en groupe en entreprise, notamment par Henri FORD. Les recherches s'y intéressant se sont alors multipliées car les résultats des expériences de Ringelmann contredisaient les théories alors dominantes affirmant que l'effet groupe stimule l'enthousiasme et la volonté des individus.

Par exemple, Latané et al. (1979) ont entrepris un programme de recherche sur la performance collective des individus en groupe. Ils ont ainsi réalisé deux expériences sur des groupes de six étudiants en psychologie à l'université de l'Etat de l'Ohio.

Dans la première expérience, on demandait aux étudiants de crier ou applaudir le plus fort qu'ils pouvaient, pendant cinq secondes, d'abord seuls, puis avec une autre personne, dans des groupes de quatre et enfin dans des groupes de six personnes. Latané et al. (1979) constatèrent alors que lorsque les sujets étaient à deux, ils criaient 29% moins intensément que quand ils étaient seuls, puis avec trois autres, leur effort diminuait de 49% et enfin, avec cinq autres étudiants les efforts individuels diminuaient de 60% comme le montre la figure 14.

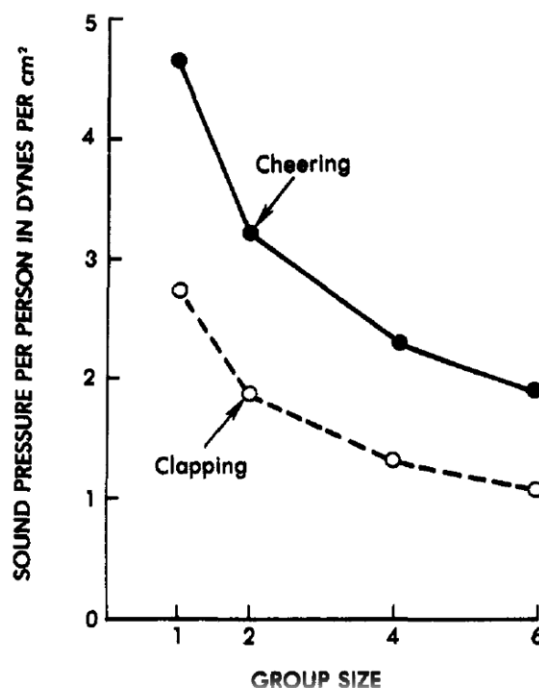


Figure 29: La relation entre la taille du groupe et l'intensité de l'effort fourni dans l'expérience de Latané et al.

Dans la deuxième expérience, les auteurs souhaitaient vérifier si la diminution des efforts individuels provenait de l'effet de la paresse sociale ou d'une faible coordination des efforts fournis individuellement. Ils ont alors conduit une deuxième expérience dans laquelle les étudiants avaient les yeux bandés et portaient un casque qui masquait tous les bruits. Ils ne pouvaient donc pas savoir s'ils étaient les seuls à crier et applaudir ou

pas. Comme dans la première expérience, les étudiants fournissaient moins d'effort quand ils se croyaient en groupe que quand ils étaient seuls, et plus le nombre de personnes dans le groupe augmentait, moins cet effort était important. Cependant, dans la deuxième expérience, les efforts fournis étaient globalement supérieurs à ceux de la première expérience. Les auteurs conclurent alors que la moitié des diminutions des efforts individuels dans les travaux de groupe provenait du phénomène de paresse sociale tandis que l'autre moitié provenait des pertes de coordination comme le montre le graphique ci-dessous :

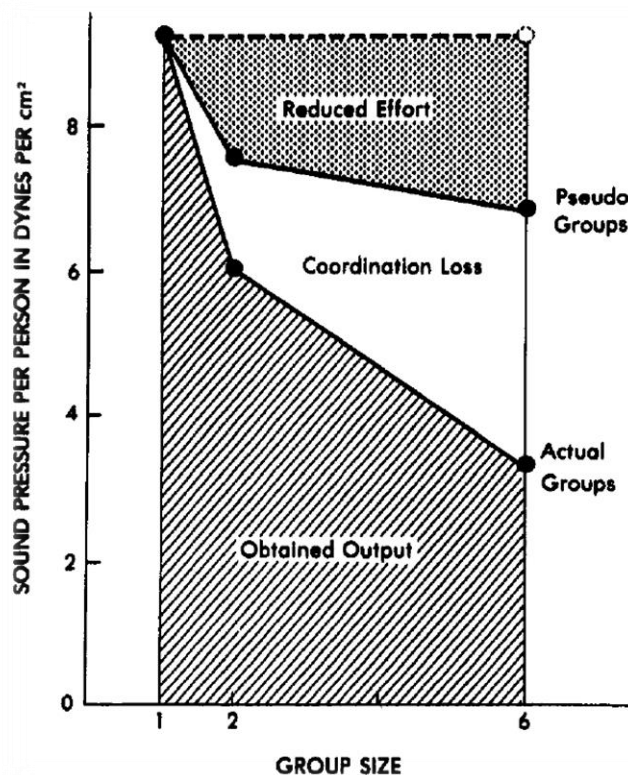


Figure 30: La participation des phénomènes de paresse sociale et pertes de coordination dans la diminution des efforts individuels fournis dans des travaux collectifs ; Latané et al. 1979

Le phénomène de paresse sociale continue d'inspirer les recherches, notamment dans le cadre d'études s'intéressant à la participation dans des communautés spatialement éclatées et/ou virtuelles.

Par exemple, Chidambaram et Tung (2005) ont étudié l'impact de la dispersion des groupes sur leur performance. Les résultats de leur recherche confirmèrent d'abord l'effet Ringelmann et démontrèrent ensuite que la production d'un groupe serait affectée à la fois par des facteurs individuels et des facteurs contextuels. Ils constatèrent notamment que les membres contribuaient davantage, en quantité et en qualité, quand ils étaient colocalisés.

Shiue et al. (2010) se sont intéressés au phénomène de paresse social qu'ils considèrent comme l'obstacle majeur à la cohésion du groupe et la motivation des individus à partager des connaissances cruciales à la survie des communautés d'échange virtuelles. En effet, dans ces dernières, plus de 90% des membres sont considérés comme des « guetteurs » *i.e.* « lurkers », qui bénéficient des apports de la communauté sans prendre part aux échanges (Katz, 1998 ; Mason, 1999). La cohésion du groupe fait référence à la mesure dans laquelle les membres du groupe partagent les objectifs du groupe et s'unissent pour atteindre ces objectifs. Elle est considérée comme un déterminant important de la performance de l'équipe (Beal et al., 2003). La recherche de Shiue et al. (2010) a démontré une corrélation négative entre le phénomène de paresse sociale et la cohésion au sein d'un groupe comme le montre le graphique ci-dessous :

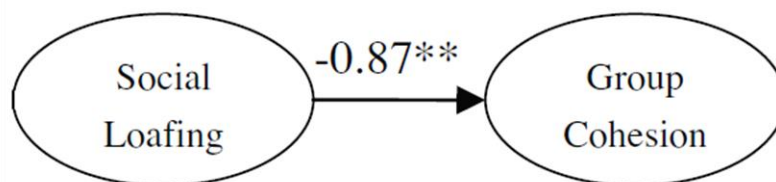


Figure 31: La relation négative entre la paresse sociale et la cohésion du groupe démontrée par Shiue et al. 2010

Conséquemment, les auteurs appellent à la nécessité de pallier à la paresse sociale dans un effort d'amélioration de la performance des groupes de travail.

La facilitation sociale ou l'effet d'audience comme solution au social loafing

En 1993, Karau et Williams ont réalisé une méta-analyse sur 78 études du phénomène de paresse sociale. Ils ont alors confirmé la robustesse de la théorie et identifié les facteurs pouvant contribuer à l'apparition du phénomène.

Ils ont notamment relevé le fait que la paresse sociale apparaissait quand la performance individuelle des sujets n'était pas évaluée. En effet, dans une situation collective où la performance de chaque individu est combinée avec celle des autres, chaque sujet a tendance à « se cacher dans la foule » (Latané et al., 1979). Ce constat renvoie à la théorie de *facilitation sociale*.

La *facilitation sociale* est la théorie selon laquelle la motivation et la performance des individus augmenteraient lors de la présence d'une personne qui représente une source d'évaluation potentielle, par exemple, celle d'un supérieur hiérarchique. Les premiers travaux de recherche sur ce phénomène sont attribués au socio-psychologue Triplett (1898) qui a réalisé une recherche sur la performance de cyclistes dans le cas de présence ou de non présence d'une concurrence. Il a alors observé que ceux-ci produisaient de meilleurs résultats lorsqu'ils étaient en compagnie d'autres cyclistes que lorsqu'ils sont seuls. Il en déduisit alors que la présence de compétiteurs produirait un effet dynamogène sur les performances des cyclistes.

Plusieurs années plus tard, Bergum et Lehr (1962) ont réalisé une expérience consistant à observer et évaluer la vigilance de deux groupes de vingt recrues de la Garde Nationale

Américaine. Ces derniers avaient pour consigne de surveiller l'apparition de signaux ou lumineux pendant 135 minutes et d'appuyer sur un bouton.

Les soldats du premier groupe n'étaient pas observés tandis que ceux du deuxième groupe recevaient quatre visites d'un supérieur hiérarchique ; un colonel de la garde nationale, qui avait pour mission d'évaluer leurs performances et dont ils étaient avertis des visites.

Les résultats démontrèrent que la vigilance du groupe observé était significativement supérieure à celle du groupe qui ne l'était pas et ce, même durant une période où le supérieur hiérarchique était absent. Le simple fait de savoir qu'un observateur viendrait rendre visite au sujet aurait suffi à augmenter la performance des sujets observés. Cette différence de performance pouvait atteindre un taux de 46% comme le montre le tableau ci-après :

Tableau 13: Le taux de performance des soldats dans les deux groupes constitués par Bergum et Lehr (1963)

MEAN PERCENTAGES OF CORRECT DETECTIONS						
Condition	Time period					Average
	1	2	3	4	5	
Authoritarian	97%	77%	72%	71%	80%	79%
Permissive	77%	50%	30%	34%	34%	45%
Average	87%	63%	51%	53%	57%	

Afin de confirmer ces résultats, Henchy et Glass (1968) ont également réalisé une expérience dans laquelle la présence d'une tierce personne lors de la réalisation de la tâche assignée aux individus pouvait représenter ou pas une source d'évaluation. Dans leur expérience, ils firent appel à des étudiants à l'université âgés entre 15 et 29 ans pour

qui des slides avec des mots prédéfinis étaient affichés. Les 68 sujets devaient alors reconnaître et prononcer ces mots dans quatre conditions différentes : *seuls*, *en présence de non experts*, *en présence d'experts* et *en étant enregistrés*.

Tableau 14: Les quatre conditions de l'expérience de Henchy et Glass (1968)

<i>Seul :</i>	Les sujets pensent que les résultats de leurs performances sont anonymes.
<i>En présence de non experts :</i>	Les sujets savent qu'ils vont être évalués mais les observateurs sont présentés comme peu compétents sur la tâche.
<i>En présence d'experts :</i>	Les observateurs qui vont réaliser l'évaluation des sujets sont présentés comme compétents dans la tâche.
<i>Enregistrement :</i>	Personne n'est présent mais le sujet est averti que sa performance sera évaluée.

Les résultats de l'étude confirmèrent d'abord l'effet d'audience ; les premiers sujets de la condition « *seul* » ont en effet réalisé la moins bonne performance. Par ailleurs, les sujets de la condition "*enregistrement*" obtinrent de meilleures performances que ceux en présence d'évaluateurs non experts, et des performances quasi-similaires que celles de la condition « *en présence d'experts* » ; ce qui confirme l'importance de l'aspect évaluatif et ce, que l'évaluateur soit physiquement présent ou non. L'existence d'une évaluation primerait donc sur la simple présence d'un observateur.

C'est Cottrell (1972) qui a proposé la théorie de *l'appréhension de l'évaluation* comme solution au phénomène de paresse sociale. L'auteur avait en effet déjà publié en 1968 un article dans lequel il présentait les résultats d'une étude qui confirme la théorie de la facilitation sociale (Cottrell et al. 1968). Sa proposition fit écho dans le monde de la

recherche académique et inspira notamment Myers (1990) qui proposa la responsabilisation individuelle comme levier d'amélioration de la performance des tâches collectives en réduisant la paresse sociale. Cette responsabilisation peut notamment passer par l'évaluation de l'engagement des différentes parties prenantes par leurs pairs (Comer, 1995). La proposition de Comer (1995) fut testée et confirmée par Aggarwal et O'Brian (2008).

Les résultats de ces différents travaux nous ont inspiré la conception d'un modèle de tarification par la contribution, qui permettrait d'abord d'évaluer la contribution individuelle de chaque partie prenante à l'Open Lab par ses pairs, pour ensuite en déduire, grâce à un modèle de répartition des coûts, sa contribution financière. En effet, Les évaluations par les pairs envoient un signal aux membres du groupe qu'il y aura des conséquences à la non-participation.

L'hypothèse sous-jacente à notre proposition est que ce principe de tarification amènerait les parties prenantes à adopter une attitude active dès leur engagement dans l'Open Lab, ce qui permettrait d'augmenter le volume d'activité global en augmentant le volume d'activité individuel par la récompense des partenaires les plus actifs et conséquemment la pénalisation des moins engagés. En effet, dans notre modèle, la contribution financière est inversement proportionnelle au niveau d'engagement dans la démarche selon un principe semblable à celui du « pollueur payeur ».

Comme le montre l'étude de Assens et Coléno (2014) sur UNCEIA, une démarche collaborative entre des coopératives qui opèrent dans le secteur de la sélection animale, la mise en place de règles est nécessaire afin d'éviter les comportements opportunistes et de *social loafing* chez les pairs. L'instauration de ces règles repose sur un équilibre entre rigidité et permissivité pour ne pas brimer les efforts d'innovation des parties prenantes

tout en récompensant équitablement les membres actifs pour leurs initiatives. Enfin, des règles de pilotage de la performance claires et équitables participent de l'instauration d'un climat de confiance dans l'alliance comme nous le détaillons dans la partie qui suit.

I.2. Le contrôle comme facteur de confiance dans les alliances stratégiques

La confiance, c'est-à-dire le fait de se fier à ses propres attentes, constitue une donnée élémentaire de la vie en société (Das et Teng, 2004). Certes, l'homme a, en de nombreuses situations, le choix d'accorder ou non sa confiance à divers égards. Mais, s'il ne faisait pas confiance de manière courante, une angoisse indéterminée, une répulsion paralysante l'assailliraient (Luhmann, 2006). Il a été par ailleurs noté qu'un niveau minimum de confiance est nécessaire dans toute transaction économique (Arrow, 1974).

Le rôle de la confiance entre les parties prenantes dans la performance des alliances stratégiques est un thème qui a mobilisé un grand nombre de travaux de recherche (Dyer et Chu, 2011).

Par exemple, Robson et al. (2008) ont étudié la relation confiance-performance dans les alliances stratégiques internationales en intégrant la perspective de théoriciens qui attribuent les mauvais résultats de l'alliance à des problèmes fondamentaux de rivalité interentreprises et de complexité organisationnelle. Park et Ungson (2001) notent en effet que les nombreuses explications théoriques de l'échec de l'alliance proposées dans la littérature convergent vers les relations de rivalité entre les partenaires et la complexité organisationnelle. Alors que la recherche académique a identifié les problèmes de rivalité comme une cause majeure de la sous-performance des alliances (Luo et Park 2004, Parkhe 1993b), la complexité a quant à elle rarement été étudiée. La complexité

organisationnelle fait référence aux difficultés rencontrées par les partenaires d'une alliance dans la mise en œuvre des efforts de collaboration en raison de diverses sources de problèmes de coordination tels que des systèmes de contrôle différents, des structures organisationnelles incohérentes et des procédures de travail dissemblables d'un partenaire à l'autre. La contribution conceptuelle de Robson et al. (2008) consiste alors à expliquer comment la confiance influe sur la performance des alliances stratégiques internationales à travers des mécanismes sociaux qui atténuent les problèmes de complexité organisationnelle. Selon les auteurs, la confiance réduit cette complexité en renforçant les liens au sein du réseau social des acteurs, permettant un meilleur partage de l'information et une meilleure coordination.

Jiang et al. (2015) mobilisent l'approche des ressources pour développer un modèle qui explique la relation de médiation entre la confiance et la performance des alliances stratégiques par le partage de ressources tangibles et intangibles entre les partenaires. Selon les auteurs, la confiance est une condition nécessaire pour le partage des ressources diverses entre les partenaires et ce dernier est très important pour la réussite de la collaboration. Leur modèle a été confirmé à l'aide de données d'enquêtes provenant de 205 entreprises chinoises engagées dans des alliances diverses.

Plusieurs auteurs citent le manque de coopération et le comportement opportuniste des partenaires comme les principales causes du taux d'échec des alliances (Das et Teng, 1998). Étant donné qu'il est souvent impossible d'identifier si un partenaire est susceptible d'agir de manière opportuniste (Hamel et al., 1989), ces auteurs essaient de déterminer ce qui permet aux partenaires de l'alliance d'avoir suffisamment confiance en leurs partenaires. En effet, un faible niveau de confiance décourage non seulement la

formation de l'alliance stratégique mais détériore considérablement la qualité des échanges entre les partenaires (Das et Teng, 1998).

La confiance est définie comme la volonté d'une partie d'être vulnérable aux actions d'une autre partie sur la base de ses attentes positives d'une coopération délibérée (Ariño et al, 2001) ou comme le niveau de certitude perçu par une entreprise que son partenaire poursuivra des intérêts mutuellement recherchés (Das et Teng, 1998).

Ces définitions soulignent l'aspect d'incertitude de la coopération des partenaires et suggère la nécessité de réduire ce niveau d'incertitude en augmentant la prévisibilité d'un comportement coopératif satisfaisant (Krishnan et al. 2006). En effet, bien que l'incertitude fasse partie intégrante de toute activité humaine, les partenaires potentiels d'une alliance ne tolèrent qu'un niveau limité de risque dans le choix de conduire une collaboration (Das et Teng, 2001). La littérature suggère alors le contrôle comme source clé de confiance dans la coopération des partenaires d'une alliance stratégique. Les entreprises alliées tendent en effet à avoir davantage confiance en leurs partenaires lorsqu'elles estiment avoir un pouvoir de contrôle sur ces derniers (Beamish, 1988 ; Ring et Van de Ven 1992 ; Sohn, 1994 ; Madhok, 1995).

Différents mécanismes de contrôle leur permettent ainsi de réguler les comportements de leurs partenaires de manière à rendre ces derniers prévisibles et en concordance avec la poursuite des objectifs communs définis (Leifer et Mills, 1996) et de limiter les effets de surprise désagréable (Merchant, 1984, Parkhe, 1993b).

Dans les alliances stratégiques, le contrôle peut être établi au moyen des structures de gouvernance ou de spécifications contractuelles (Das et Teng, 2001). Il existe deux principaux modes de contrôle formel : les organisations peuvent contrôler leurs

partenaires en évaluant soit leurs comportements le long du processus de collaboration ou leur performance (Ouchi and Mcguire, 1975). Les mécanismes de contrôle informels ne sont quant à eux efficaces que lorsqu'un niveau de confiance important préexiste entre les partenaires de l'alliance (Das et Teng, 2001).

Ariño et al. (2001) distinguent entre deux types d'échanges inter-entreprises : des échanges ponctuels qu'ils qualifient de « transactionnels » et des échanges durables qu'ils qualifient de « relationnels ». Les auteurs affirment alors que la confiance entre partenaires est indispensable dans le cadre des alliances stratégiques qui suggèrent des échanges durables. Alors que les auteurs mettent l'accent sur le fait que cette confiance est principalement le fruit des expériences transactionnelles passées entre les parties prenantes, ils notent cependant le rôle que peut jouer le processus de négociation qui a lieu en amont du commencement opérationnel de l'alliance. Ainsi, ce processus peut, toujours selon les auteurs, soit renforcer soit distordre le sentiment de confiance (ou de méfiance) du partenaire, préalable au processus de négociation. Lors de ce processus, les conditions de la collaboration, procédures de gouvernance et tous les autres mécanismes de contrôle vont jouer un rôle important dans la construction de la fiabilité perçue de l'autre partenaire (Das et Teng, 1998). Conséquemment, nous pouvons en déduire que la confiance se construit (contrairement à la foi) au fil des échanges répétitifs. Et dans le cas d'un engagement avec un partenaire nouveau, la mise en place de dispositions contractuelles garantissant le développement fructueux du partenariat est nécessaire (Johnson et al. 2002).

Les contrats actuels de l'adhésion à l'Open Lab MCB ne spécifient pas d'obligations d'engagement des parties prenantes, ce qui pourrait générer chez ces dernières un sentiment d'incertitude à la fois quant à leurs attentes les unes envers les autres ainsi que

leur rôle potentiel dans la démarche. Nous suggérons, conséquemment, que ce dernier soit défini dès la phase de négociation même s'il est amené à évoluer au fil de la collaboration. Par ailleurs, nous proposons la mise en place d'un mécanisme de tarification de la participation à la démarche qui rend la participation financière des parties prenantes dépendante de leur niveau d'engagement dans la collaboration et ce de manière inversement proportionnelle. Ainsi, plus l'engagement du partenaire est élevé, moins sa contribution financière sera importante. L'intégration de ce principe de tarification dans le contrat représenterait une modalité de contrôle qui renforcerait à la fois l'engagement des parties prenantes ainsi que la confiance en l'engagement de leurs partenaires. En effet, Poppo et Zenger (2002) affirment que des contrats bien définis peuvent promouvoir des relations d'échange plus coopératives et limitent le risque auquel seraient exposés les acteurs d'un échange ou d'une coopération en renforçant le lien de confiance entre eux.

I. 3. L'équité en tant que principe structurant du partage des coûts dans les alliances stratégiques

Le thème de l'équité au travail a été étudié par un grand nombre de chercheurs en psychologie sociale.

Adams fut l'un des premiers psychosociologues à s'intéresser au sujet de l'équité dans un contexte (années 60 et 70) marqué par l'insatisfaction d'un grand nombre de travailleurs quant à leurs conditions de travail et une préoccupation croissante pour les droits de l'homme. Selon lui, en dépit de l'omniprésence de ces phénomènes et de l'importance de leurs coûts économiques et sociaux, peu d'études se sont penchées sur leurs antécédents et conséquences aussi bien au niveau individuel que collectif (Adams, 1965).

Adams (1963 ; 1965) affirme que le sentiment d'équité ou d'iniquité nait chez un travailleur à la suite d'un double processus de comparaison interne et externe. En effet, tout travailleur compare ce qu'il apporte à son travail (sa compétence, son temps, sa bonne volonté, son expérience, etc.) et ce qu'il en reçoit (un salaire, de l'estime, un sentiment d'accomplissement, des avantages sociaux, etc.) avec ce qu'il apportait et percevait lors de missions précédentes puis avec ce que d'autres travailleurs apportent et reçoivent et ce, qu'ils soient dans la même entreprise ou dans une autre.

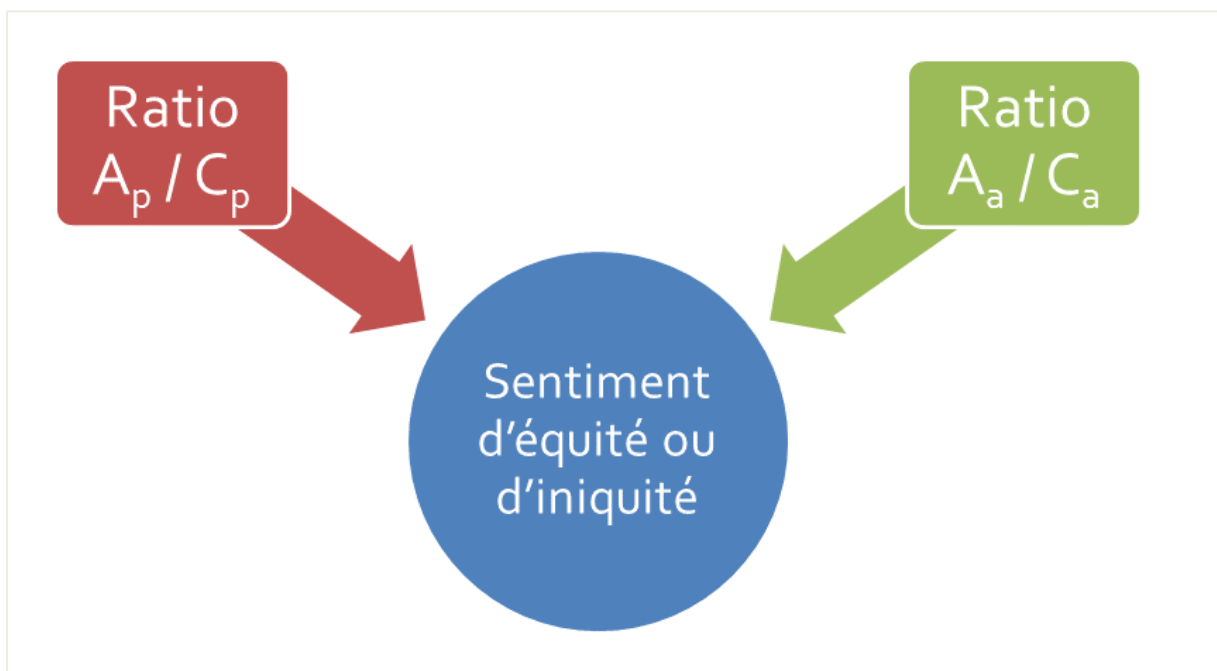


Figure 32: Le processus de comparaison engendrant le sentiment d'équité ou d'iniquité selon Adams (1963 ; 1965)

Avec :

- A_p = avantages (A) retirés par la personne (p) de son travail ;
- C_p = contributions (C) données par la personne (p) à son organisation de travail ;
- A_a = avantages (A) retirés de leur emploi par d'autres personnes (a) prises comme points de repère ;
- C_a = contributions (C) à leur organisation de travail d'autres personnes (a) prises comme point de repère.

Toujours selon Adams, les ratios A_p / C_p et A_a / C_a sont subjectifs car l'importance de leurs éléments constitutants (différents avantages et contributions) dépendent du système de perception de chaque individu.

Lorsque l'individu perçoit une égalité entre ses ratios, il éprouve un sentiment d'équité. En revanche, s'il juge qu'il reçoit plus ou moins que ce qu'il ne devrait, il éprouve un sentiment d'iniquité qu'il va chercher à rétablir en travaillant plus, mieux, moins ou moins bien (Festinger, 1957 ; Weick, 1966)

Lorsque des individus entreprennent une collaboration, ils entrent dans un environnement d'incertitude et de risque (Lopez-Nicolas et Molina-Castillo, 2008). Ces derniers tiennent en grande partie en l'appréhension des membres d'un partage inéquitable des ressources communes et résultats de la collaboration si des mécanismes structurant ce partage n'ont pas été définis *ex-ante* (Luo, 2007).

L'équité de partage des résultats est un sujet qui mobilise également les chercheurs qui s'intéressent à la performance des démarches collaboratives. Par exemple, Jap (2001) s'est intéressé aux collaborations dont la valeur des résultats est difficile à anticiper, notamment les collaborations de R&D. deux principales questions ont structuré sa recherche ; la première concerne les modalités de ce partage de résultats tandis que la deuxième est relative aux effets de ces modalités sur la relation entre les partenaires et ce, pendant et à la fin de l'alliance. L'auteur présente alors les deux modalités principales de ce partage, l'égalité et l'équité ; l'équité correspondant à un partage des résultats proportionnel aux ressources mises en commun par chacune des parties prenantes (Homans, 1961). Ce principe d'équité participe à la qualité de la relation aussi bien à travers son impact sur la satisfaction quant à la collaboration qu'à la perception de justice

qui incite à poursuivre la collaboration (Adams, 1965 ; Walster et al., 1978), il est particulièrement utilisé quand l'augmentation de la productivité est visée (Deutsch, 1985 ; Kabanoff, 1991). Il ne peut cependant être mobilisé que quand les résultats de la collaboration ainsi que l'apport de chaque partie prenante sont mesurables. La règle de l'égalité stipule quant à elle que chaque partie reçoit une part égale des gains. Cette règle est généralement utilisée lorsque la priorité est de maintenir une certaine harmonie entre les membres d'un groupe, alors même que les ressources engagées par chaque partie prenante sont intangibles ou difficiles à mesurer.

Plus récemment, Ariño et Ring (2010) ont réalisé une étude qualitative afin de déterminer le rôle de l'équité perçue par les différents partenaires d'une alliance stratégique dans l'échec de la formation de cette dernière et ce, dès la phase de négociation. Leur étude démontre que lors de cette phase, les partenaires potentiels tiennent compte de l'équité de partage de la valeur créée par l'alliance pour prendre la décision d'entreprendre la collaboration ou pas. En effet, Zajac et Olsen (1993) soutiennent que lors des négociations qui se déroulent dans les étapes d'initialisation de l'alliance, les perceptions de la valeur ainsi que les paramètres de l'échange émergent. Ring et Van de Ven (1994) affirment alors que les alliances se forment quand les partenaires réussissent à établir des contrats qui spécifient les prérogatives et obligations de chacun et Ariño et de la Torre (1998) insistent sur l'importance de l'équité comme principe structurant des clauses de ces contrats.

Le MCBOL représente un cas singulier de coopération interentreprises dans la mesure où les résultats sont difficiles à déterminer dans le court-terme, mais sont très fortement dépendants du niveau d'engagement des différents partenaires. De ce fait, nous proposons un modèle de tarification de l'adhésion à l'Open Lab qui rend la participation financière de chaque partie prenante aux coûts annuels engendrés par la démarche

dépendante de son niveau d'engagement. En effet, si la valeur créée par la démarche est difficile à anticiper, une prévision des coûts annuels peut être réalisée sur la base des actions que les parties prenantes conviennent d'entreprendre. Ces prévisions ainsi que la contribution de chaque partie prenante peuvent être réajustées à la fin de l'exercice.

Concernant l'évaluation du degré d'engagement des différentes parties prenantes, nous nous référons aux travaux de Cook (1981) qui a constaté que l'évaluation par les pairs réduisait les conflits et répartissait plus équitablement la charge de travail entre les membres d'un groupe.

II. Proposition d'un outil de pilotage du MCBOL par la contribution

Comme nous venons de l'exposer, les managers d'alliances sont conduits à développer la confiance à son plus haut niveau. Pour cela, ils disposent de leviers tels la validation des intérêts communs, la réalisation de contrôles formels, l'engagement à travers des contrats et l'établissement d'une gouvernance équilibrée qui préserve les intérêts de chacun dans l'alliance (Nachbaur, 2012). Ces constats nous ont amené à concevoir un modèle de tarification de la participation à l'Open Lab qui ferait dépendre, de manière inversement proportionnelle, la contribution tarifaire (ticket d'entrée) du niveau d'engagement dans la démarche.

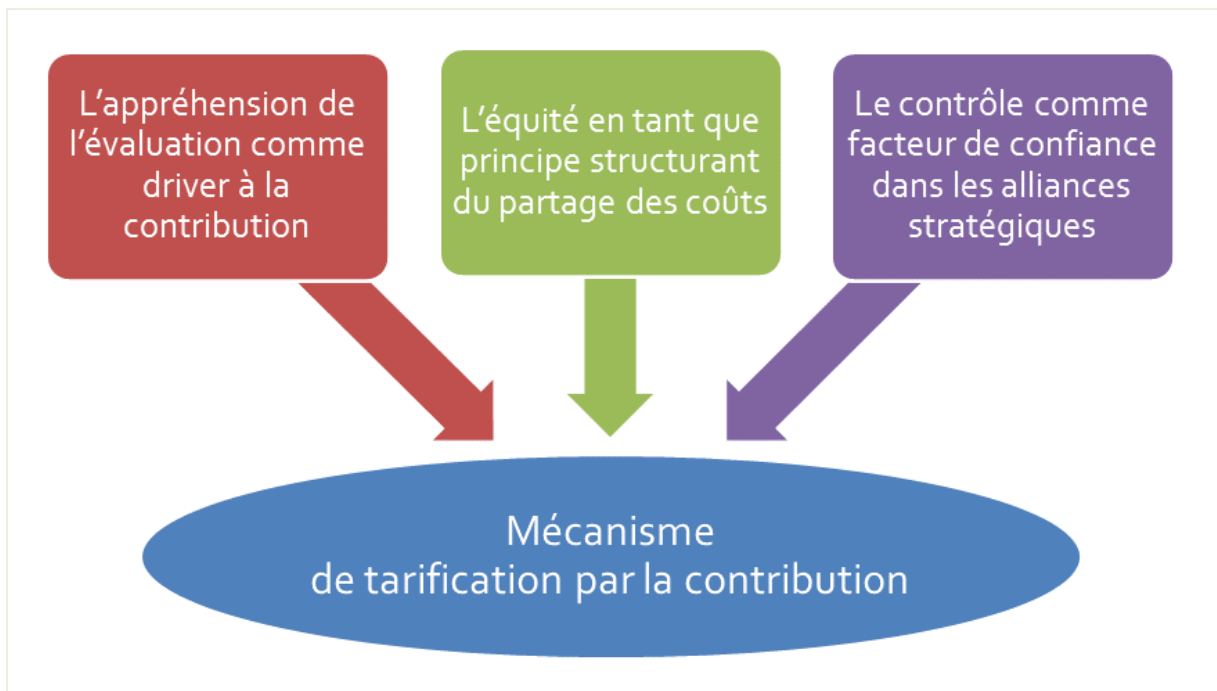


Figure 33: Les hypothèses valables qui nous ont amené à construire notre modèle de tarification

Ce modèle, inspiré des clés de répartition des coûts directs en comptabilité analytique (où ces derniers sont imputés de manière proportionnelle à la productivité des différents services) permettrait de mettre les parties prenantes dans une posture active dès leur première adhésion à la démarche puisque leur contribution tarifaire dépendra directement de leur niveau d'engagement. Sa présentation aux parties prenantes potentielles dès la phase de négociation rassurerait les parties prenantes sur la justice du modèle qui récompense les plus actifs et pénalise les plus passifs.

Par ailleurs, nous proposons que Michelin s'applique les mêmes règles que les autres parties prenantes, ce qui rassurerait les plus sceptiques. Ce modèle rassurerait également les parties prenantes qui auraient tendance à croire que l'Open Lab est une démarche lucrative pour Michelin.

En effet, lors de la dernière édition du *Challenge Bibendum* qui a eu lieu à Chengdu, en Chine en Novembre 2014, nous avons rencontré divers acteurs du monde de la mobilité qui pouvaient constituer des partenaires potentiels à l'Open Lab MCB en tant que future évolution du *Challenge Bibendum*. Alors que la démarche leur semblait globalement intéressante, deux attitudes face au questionnement sur leur consentement à payer pour en faire partie nous ont semblées particulièrement intéressantes :

- Les agnostiques « *Je ne sais pas* » : en effet, le caractère novateur de la démarche (l'absence d'expériences antérieures) et le caractère intangible des bénéfices tirés n'aident pas les parties prenantes à se représenter un juste prix d'engagement à l'Open Lab MCB. Par ailleurs, ceci ne nous aide pas à constituer un prix psychologique ; nous ne disposons donc pas de données réelles susceptibles de nous permettre de déterminer la valeur perçue de la participation à l'Open Lab, et donc à fixer un montant pour en faire partie.
- Les sceptiques « *Je veux payer le moins possible* » : les partisans de cette réponse avancent l'argument que la démarche bénéficierait surtout à Michelin, dans la mesure où en tant qu'initiateur, l'entreprise aurait accès aux données et réseaux des autres parties prenantes.

WZ : Combien seriez-vous prêts à payer pour faire partie d'un tel réseau ?

—M. G. : Annuellement ? Le moins possible on va dire.

—D. A. : A mon avis plutôt zéro. Je pense que c'est un réseau qui va surtout bénéficier à Michelin en tant qu'outil d'intelligence économique, donc si [mon entreprise] vient y participer d'une certaine manière elle vient aussi enrichir l'intelligence économique de Michelin.

Il s'agira alors, pour ces parties prenantes potentielles, de démontrer que les bénéfices tirés par Michelin sont équivalents à ceux des autres partenaires d'une part, et que la démarche Open Lab n'est pas lucrative de l'autre.

Ainsi, plus un partenaire sera actif, moins sa contribution financière sera importante, et plus il tendra vers un profil qu'on qualifiera de « Prospective Partner ». Et à l'inverse, on qualifiera de « Sponsors » les partenaires qui seront les moins actifs, et donc seront amenés à s'acquitter d'une plus grande contribution financière aux coûts annuels globaux du MCB Open Lab.

Comme nous l'avons précédemment évoqué, les pratiques collaboratives requièrent un investissement commun de la part des différentes parties prenantes pour le financement de logistiques diverses (création d'occasions d'échange, mise en place de solutions informatiques de travail collaboratif, rémunération des animateurs, etc.). Ces coûts indirects représentent une part marginale par rapport aux coûts directs. Ceci implique donc qu'il existe une somme minimale à payer pour toute partie prenante quel que soit son niveau d'engagement dans la démarche. Nous proposons que la règle de répartition de ces coûts indirects soit l'égalité, car la performance de l'Open Lab n'est pas directement dépendante de ces derniers. Cette somme minimale correspondra alors à la moyenne des coûts indirects engendrés par l'Open Lab.

II. 1. L'évaluation du degré d'engagement de chaque partie prenante

Afin d'évaluer le degré d'engagement de chaque partie prenante, notre statut de doctorant nous a spontanément positionné sur la voie de l'évaluation par les pairs, largement pratiquée dans le domaine de la recherche académique. En effet, nous considérons que les parties prenantes de l'Open Lab sont les plus concernées par les

contributions des unes et des autres et donc les plus légitimes pour y apporter un jugement de valeur. Ce choix a également été conforté par les travaux de Cook (1981) et plus récemment Comer (1995) et Aggarwal et O'Brian (2008) présentés plus tôt.

Nous proposons alors, dans la suite logique de l'analyse préalablement réalisée sur la performance et présentée dans le troisième chapitre de cette thèse, et en référence aux travaux de Mohr et Spekman (1994), de Saxton (1997) et de Poppo et Zenger (2002) que ces contributions soient évaluées par les pairs sur une échelle de Likert (1932) graduée de 1 à 5 :

- 1 : note minimale
- 2 : note passable
- 3 : note moyenne
- 4 : note satisfaisante
- 5 : note maximale

Chaque participant sera donc sollicité pour évaluer chacune des actions réalisées au sein de l'alliance. Chaque action obtiendra ainsi un score moyen. Il sera alors possible de calculer le Score d'Engagement (SE) de chaque participant à l'alliance comme la somme des notes moyennes obtenues pour chacune des actions organisées.

Exemple

Soit une alliance de trois parties prenantes. A a proposé 9 initiatives, B en a proposé 6 et C 4.

Les évaluations attribuées par les pairs sont indiquées dans le tableau ci-dessous ainsi que les scores d'engagements calculés pour chaque partie prenante.

Actions proposées par A	Notes attribuées par B	Notes attribuées par C	Notes moyennes
A ₁	5	5	5
A ₂	5	5	5
A ₃	5	5	5
A ₄	5	5	5
A ₅	5	3	4
A ₆	3	5	4
A ₇	3	2	3
A ₈	5	1	3
A ₉	2	4	3
Score d'engagement de A		37	
Actions proposées par B	Notes attribuées par A	Notes attribuées par C	Notes moyennes
B ₁	5	5	5
B ₂	5	5	5
B ₃	3	5	4
B ₄	2	4	3
B ₅	2	4	3
B ₆	4	1	3
Score d'engagement de B		23	
Actions proposées par C	Note attribuée par A	Note attribuée par B	Note moyenne
C ₁	5	5	5
C ₂	1	3	2
C ₃	1	3	2
C ₄	2	4	3
Score d'engagement de C		12	

Le calcul de ces Scores d'Engagement permet ensuite de calculer les Degrés d'Engagement (DE) respectifs des différentes parties prenantes au sein de l'alliance. Dans une alliance stratégique avec n participants, le Degré d'Engagement de la partie prenante α (DE_{α}) est calculé de la manière suivante :

$$DE_{\alpha} = SE_{\alpha} / \sum_{i=1}^n SE_i$$

Suite de l'exemple

<i>Partie Prenante</i>	<i>Score d'Engagement (SE)</i>	<i>Degré d'Engagement (DE) (%)</i>
<i>A</i>	<i>37</i>	<i>51</i>
<i>B</i>	<i>23</i>	<i>32</i>
<i>C</i>	<i>12</i>	<i>17</i>
<i>Ensemble</i>	<i>72</i>	<i>100</i>

II. 2. La valeur de la contribution financière de chaque partie prenante

Le calcul des degrés d'engagements nous permet de proposer un système de répartition des coûts annuels de l'Open Lab entre les parties prenantes de manière inversement proportionnelle à leur niveau d'engagement grâce au modèle ci-dessous :

$$CF_{\alpha} = 1 / (DE_{\alpha} * \sum_{\beta=1}^n 1/DE_{\beta})$$

Où :

n : nombre de parties prenantes impliquées dans la démarche

α et β désignent des parties prenantes, $\alpha \in \{1, n\}$ et $\beta \in \{1, n\}$

DE_{α} : Degré d'engagement de la partie prenante α (en pourcentage)

CF_{α} : contribution financière de la partie prenante α (en pourcentage)

Modalités de conception de notre modèle de tarification :

Soient deux firmes α et β impliquées dans une démarche collaborative comprenant n entreprises.

On a : $\sum_{\beta=1}^n DE_{\beta} = 1$

Et
$$\sum_{\beta=1}^n CF_{\beta} = 1$$

On souhaite une contribution financière inversement proportionnelle au degré d'engagement soit :

$$CF_{\beta} / CF_{\alpha} = DE_{\alpha} / DE_{\beta}$$

D'où :
$$CF_{\beta} = CF_{\alpha} * DE_{\alpha} / DE_{\beta}$$

D'où
$$\sum_{\beta=1}^n CF_{\beta} = \sum_{\beta=1}^n (CF_{\alpha} * DE_{\alpha} / DE_{\beta})$$

D'où
$$1 = \sum_{\beta=1}^n (CF_{\alpha} * DE_{\alpha} / DE_{\beta})$$

D'où
$$1 = CF_{\alpha} * DE_{\alpha} * \sum_{\beta=1}^n 1 / DE_{\beta}$$

D'où
$$CF_{\alpha} = 1 / (DE_{\alpha} * \sum_{\beta=1}^n 1/DE_{\beta})$$

Suite de l'exemple

<i>Partie Prenante</i>	<i>Degré d'Engagement (DE) (%)</i>	<i>Contribution Financière (CF) (%)</i>
<i>A</i>	<i>51</i>	<i>18</i>
<i>B</i>	<i>32</i>	<i>28</i>
<i>C</i>	<i>17</i>	<i>54</i>
<i>Ensemble</i>	<i>100</i>	<i>100</i>

Nous pouvons constater que, grâce à l'application de notre modèle de tarification, la partie prenante A qui a été la plus grande contributrice à hauteur de 51% des productions globales de la démarche collaborative sera celle qui participera le moins au financement des charges, et suivant la même logique, c'est la partie prenante C qui s'acquittera de la plus grande contribution tarifaire puisqu'elle a été la moins engagée.

Par ailleurs, nous pouvons noter que la partie prenante A, dont le degré d'engagement a été triple à celui de la partie prenante C, s'acquittera d'une contribution financière l'ordre d'un tiers de celle de C.

Afin d'amener les parties prenantes à être parmi les plus grands contributeurs, nous proposons un dernier réaménagement de la contribution tarifaire de chaque partie prenante en la corrigeant par une augmentation pour les petits contributeurs (en termes de nombre d'initiatives entreprises) et une diminution pour les plus grands contributeurs, à partir de la valeur médiane du nombre de contributions.

La médiane d'une distribution statistique est la valeur de la variable étudiée qui partage en deux parties égales la population étudiée. La première partie regroupe tous les individus ayant une modalité inférieure ou égale à la médiane et la seconde tous les individus ayant une modalité supérieure ou égale à la médiane.

La détermination pratique de la médiane est différente selon qu'on est devant une série statistique simple ou groupée. On s'intéressera au cas d'une série statistique simple, qui s'applique à l'Open Lab. Deux cas de figures sont alors envisageables :

- Le nombre d'observations est impair : $N = 2p + 1$

Dans ce cas la médiane est l'observation $p+1$

- Le nombre d'observations est pair : $N=2p$

Dans ce cas, on n'a pas une valeur médiane mais simplement une classe médiane $[x_p ; x_{p+1}]$ et on prend comme valeur médiane le centre de cette classe.⁶⁸

Nous proposons également que le ticket d'entrée des nouveaux membres pour la première année dans la démarche corresponde à cette valeur médiane.

Enfin, nous suggérons que notre modèle de tarification fasse l'objet d'une présentation lors d'une réunion du comité décisionnel du MCBOL afin de susciter l'adhésion des parties prenantes de la démarche. En effet, comme le stipule Spender

⁶⁸ O. Rajaa (2001), *Manuel de statistique descriptive*, Première édition, Imprimerie El Watanya

(2014), la collaboration requiert l'instauration de bases de dialogue, d'écoute, et de persuasion. Pour les parties prenantes potentielles, nous proposons que notre mécanisme de pilotage soit exposé au début de la phase de négociations. En effet, les façons dont les agents négocient, exécutent et modifient les conditions d'une alliance influencent fortement la mesure dans laquelle les parties jugent qu'elle est équitable et performante (Güth et al., 1982 ; Jap, 2004).

Le pilotage du MCBOL s'orienterait alors vers la conception d'un outil incitatif pour augmenter le niveau d'engagement des parties prenantes tout en rendant la démarche plus équitable et en instaurant un climat de confiance entre les différentes parties prenantes.

Conclusion générale

Ce travail de recherche traite de l'évaluation et du pilotage de la performance des Alliances Stratégiques de Prospective (ASP). Nous avons construit le concept d'ASP afin d'appréhender « l'objet » étudié dans cette thèse et proposer une réponse à sa problématique. La mobilisation de ce concept nous a ainsi permis de concevoir une grille d'évaluation et un outil de pilotage de la performance du MCBOL. En conclusion de notre thèse, nous proposons un regard épistémologique sur la démarche que nous avons adoptée afin de concevoir ces deux outils. Nous soulignons ensuite les apports et limites de notre travail ainsi que les perspectives de recherche qu'il nous inspire.

I. Regard épistémologique sur notre travail de recherche

Piaget (1967) propose de définir l'épistémologie comme l'étude de la constitution des connaissances valables. Elle est ainsi structurée autour de trois questions complémentaires :

1. La question gnoséologique : qu'est-ce que la connaissance ?
2. La question méthodologique : comment est-elle constituée ou engendrée ?
3. La question éthique : comment apprécier sa valeur ou sa validité ?

En sciences de gestion, le positivisme représente la pensée épistémologique historiquement dominante. Cette pensée est structurée autour de deux principes fondamentaux : un principe essentialiste qui affirme que la réalité est dotée d'une essence propre indépendante du sujet observant et un principe déterministe qui stipule que cette réalité est soumise à des lois universelles et immuables. Le rôle du chercheur est alors,

dans une posture objective, de découvrir les raisons qui expliquent les faits observés grâce à une démarche hypothético-déductive.

En effet, la période de la renaissance inaugure l'époque moderne en permettant une redécouverte de l'esprit critique grecque et une réappropriation de la science de l'antiquité. Cette redécouverte a apporté des évolutions considérables dans des domaines divers et variés ; en art, en architecture, en ingénierie et en astrologie grâce aux mathématiques et à la physique mais aussi le début de la planification et la rationalisation des ressources et la comptabilité à compte double.

Les sciences prennent alors une place importante dans la vie humaine et leur sacralisation se cristallise avec le siècle des Lumières qui propose un rejet total de la religion et la métaphysique et établit la raison comme seule manière d'accéder à la vérité. La dominance de la démarche scientifique hypothético-déductive et de la logique antique se poursuit jusqu'à nos jours et ce, même dans le domaine des sciences humaines.

A partir des années 1950, plusieurs penseurs, notamment partisans de la philosophie post-moderne, affirment l'inadaptation de l'approche positiviste pour l'étude de phénomènes complexes, notamment humains, dont la compréhension ne saurait être réussie en adoptant une démarche positiviste qu'ils qualifient de simpliste⁶⁹. L'épistémologie constructiviste remet donc en question les postulats de l'ontologie essentialiste et de la philosophie déterministe ainsi que du réductionnisme et dualismes qui les structurent.

Dans la présente partie, nous argumentons de notre positionnement épistémologique que nous qualifions de constructiviste, positionnement qui a

⁶⁹ Citons entre autres, Paul Waltzlawick, Paul Ricoeur, Paul Feyerabend, etc.

considérablement nourri nos choix méthodologiques et notre approche globale pour répondre à notre problématique de recherche. Cette argumentation est structurée autour des trois questions structurantes de l'épistémologie telles que proposées par Piaget (1967).

1. Qu'est-ce que la connaissance ?

« C'est une question épistémologique de se demander si les êtres mathématiques sont l'objet d'une invention (impliquant donc une part de création s'appuyant sur les activités du sujet) ou d'une simple découverte (impliquant donc qu'ils « existaient ? » déjà bien avant qu'on les découvre). »

Piaget (1967)

Pour créer de la connaissance, le chercheur entre en interaction avec le monde. Se pose alors la question de savoir si la connaissance qu'il produit est sa représentation ou la représentation du monde tel qu'il est.

La question ontologique de l'objectivité ou la subjectivité de la réalité n'est pas nouvelle et divers penseurs ont essayé d'y répondre.

Les réalistes, platoniciens à leur extrême, considèrent que le monde existe en dehors de nous. La connaissance produite par le chercheur doit ainsi correspondre à une description la plus fidèle et objective de la réalité et, une proposition sera dite vraie si elle décrit adéquatement un état de choses réel. Les idéalistes ou encore immatérialistes, affirment que la réalité n'existe que dans la mesure où nous nous la représentons. La connaissance que nous produisons est ainsi le fruit de notre interprétation des signes que nous percevons. D'autres enfin, les phénoménistes, pensent que la pensée n'a pas affaire aux choses elles-mêmes mais à la façon dont elles nous apparaissent. Le phénoménisme, à la différence de l'idéalisme, ne nie pas l'existence en soi du monde ; seulement, il affirme, qu'il est comme tel inaccessible.

Le lecteur de notre thèse y aura probablement décelé une sensibilité patente pour la pensée épistémologique constructiviste. Cette pensée est basée sur l'hypothèse ontologique phénoméniste qui considère que les connaissances que nous produisons sont le fruit de notre représentation de la réalité sociale et ne peuvent donc prétendre l'embrasser. La posture constructiviste pragmatiste que nous revendiquons, considère que le critère de « vérité » d'une connaissance scientifique réside dans sa capacité à engendrer un effet souhaité (Le Moigne, 2003). L'amélioration de la performance du MCBOL nous a ainsi inspiré la conception d'un outil de pilotage de la démarche en rendant la participation plus incitative et équitable et en instaurant un climat de confiance entre les parties prenantes. Ainsi, c'est la définition de ces effets souhaités qui nous a amené à concevoir l'objet « outil de pilotage » du MCBOL (Peirce, 1879).

2. La question méthodologique : comment est-elle constituée ou engendrée ?

Ou de la vision du monde et de la science... à la méthode...

Compte-tenu de notre statut de doctorante dans le cadre d'un dispositif CIFRE, nous avons choisi d'adopter la posture du chercheur-observateur dévoilé. Par ailleurs, nous participions spontanément, ou à la demande de l'équipe du MCBOL, à l'amélioration de la gestion de ce dernier. Nous pouvons alors avancer que nous faisons de l'observation participante au sens de Van de Ven et Johnson (2006). L'observation participante est l'invention des anthropologues et implique de tenir le rôle de participant et d'observateur, « *insider* » et « *outsider* », une position d'équilibre difficile à tenir mais qui permet au chercheur d'être assez proche pour observer ce qui se passe, sans manquer l'image globale au profit de détails d'importance de second ordre (Bate, 1997). Selon Dumez et Jeunemaitre (2006), l'observation participante peut avoir plusieurs visées : tester des hypothèses de recherche ou encore en produire de nouvelles, enrichir des données et

enfin décrire et comprendre un phénomène mal connu ; c'est principalement dans cette dernière visée que nous nous sommes d'abord inscrit.

En effet, nous avons pu construire une représentation intelligible des interventions des acteurs de l'écosystème MCBOL (Le Moigne, 1990) ainsi que le rôle qu'ils ont pu jouer dans l'évolution de cette dernière grâce à une immersion quasi-permanente dans le terrain, dans une posture quasi-ethnographique, initiée dès l'année 2010 (en tant que responsable Communication Digitale du MCB jusqu'en 2011) et poursuivie à partir de 2013 dans le cadre de la CIFRE (jusqu'en 2016 ; 50% ETP *c.f.* annexe 5).

Cette observation participante a été enrichie d'études documentaires à visées diverses. Par exemple, une étude minutieuse des rapports d'activité et autres publications dont livrets, notes d'informations, sites intranet et internet du Groupe Michelin a largement alimenté notre compréhension et notre description de la controverse autour de la valeur créée par la démarche MCB. L'étude exploratoire, réalisée par le biais d'entretiens semi-directifs avec un échantillon de vingt-et-une parties prenantes de la démarche MCBOL lors de l'événement de Chengdu 2014 a également été d'un grand apport quant à notre compréhension des arguments des défenseurs du maintien de cette dernière. L'enquête « Expectations » réalisée en 2016 auprès de dix-neuf autres parties prenantes a entre autres apports, confirmé ces arguments. Initialement conçue dans la perspective de la création d'une grille d'évaluation de la performance du MCBOL, cette étude nous a également permis d'identifier le rôle de ses parties prenantes en tant que « courtiers de la connaissance » ce qui nous oriente, dans le cadre de ce travail de recherche, vers la question de la performance de ces derniers ; quels sont en effet les dimensions structurantes de leurs rôles et leurs conditions de performance ? L'hypothèse sous-jacente à ce questionnement est la relation potentielle entre les performances

individuelles des parties prenantes et la performance globale de la démarche MCBOL que nous inscrivons comme perspective de recherche.

3. La question éthique : comment apprécier sa valeur ou sa validité ?

La question de la valeur scientifique de notre travail de recherche nous renvoie à celle de la validité de l'étude de cas comme méthode de création de la connaissance scientifique. Cette validité a en effet longtemps été controversée et il a fallu attendre les travaux de penseurs postmodernistes et plus tard critiques pour que les recherches dites qualitatives en général prennent du galon dans le champ des sciences de gestion. Depuis, nombre de recherches ont été publiées sur l'étude de cas, mais les travaux de Yin (2003, 2011) restent ceux qui auront le plus contribué à la diffusion de la méthode et son instrumentation (Gagnon, 2012).

Dans la communauté des adeptes de la méthode, la validité de la connaissance créée à partir d'une étude de cas est défendue soit en argumentant de la « générabilité » des connaissances produites, ou de la valeur « également » scientifique des connaissances créées à partir d'études de cas idiosyncrasiques. En effet, comme l'affirme Allard-Poesi (2015), la diversité grandissante des situations de gestion pour lesquelles les études de cas sont mobilisées peut être résumée dans deux motivations principales :

- La visée explicative, d'un côté, implique de rapporter le phénomène étudié à des causes et donc de le caractériser en termes de variables antécédentes, processus et résultats ;
- La visée compréhensive, de l'autre côté, suppose de rendre compte des constructions et significations que les acteurs attribuent à leur environnement et leurs actions.

Ainsi, selon qu'on s'inscrive dans une visée ou l'autre, les critères de validité de la connaissance produite et l'argumentation sont construites différemment. Dans la visée explicative, c'est la « générabilité » des résultats fournis qui est défendue et donc, le chercheur verrouille puis explicite toutes les conditions à même de permettre la réplique à l'identique de la recherche.

C'est dans la deuxième visée que nous nous inscrivons. Cette visée implique une collecte de données de sources diverses et une présence importante sur le terrain qui vont enrichir la compréhension du chercheur du phénomène étudié et stimuler sa capacité à en concevoir une interprétation intelligible et cohérente qui en explicite les facteurs intentionnels, relationnels, de pouvoir, etc. (Eco, 1990, Morin, 1990). Nous avons ainsi voulu que la description proposée du MCBOL soit la plus dense possible (*i.e thick* au sens de Allard-Poesi (2015)), nous y avons donc consacré la quasi-moitié de ce monographe de manière à permettre à d'autres chercheurs d'en appréhender les tenants et aboutissants et de manière à en assurer la « transférabilité » (Dyer et Wilkins, 1991). Cette description a été permise grâce à une collecte de données massives en mobilisant des approches terrain complémentaires. Les limites du déclaratif ont ainsi pu être enrichies par l'observation participante qui a facilité le recueil de données « factuelles » et l'identification des éventuels décalages entre le discours et la pratique, et ce malgré les biais qu'elle peut elle-même comporter (cognitifs, affectifs et comportementaux ; Gavard-Perret et al. (2012)).

Cette diversité d'approches terrain nous a également permis de procéder à plusieurs aller-retour entre construction théorique et analyse empirique. Ce processus itératif a été construit dans une logique de production de « théories intermédiaires » au sens de David (2003), nous amenant à créer des horizons d'attentes qui étaient ensuite confirmés ou

infirmés puis redessinés. Piaget affirmait en effet qu'« *il est impossible de comprendre ce qui est sans imaginer ce qui pourrait être* »⁷⁰. Ceci nous a *in fine* permis de construire des cadres conceptuels pertinents (Schön, 1983), ancrées dans la réalité du Groupe Michelin et apportant des solutions valables à sa demande managériale.

Nous souhaiterions en conclusion de ce regard épistémologique sur notre thèse, aborder les questions complémentaires de la performativité de la science et de la place de cette dernière dans la société. Ce souhait se justifie par le positionnement des sciences de gestion comme sciences de l'action et de la décision. En effet, les sciences de gestion puisent dans de nombreuses disciplines (sciences dites exactes et expérimentales, sciences humaines) afin de proposer des analyses susceptibles d'éclairer l'action conduite de façon collective par des groupes humains organisés : entreprises, associations, administrations, etc. (Dubois, 2012).

De la performativité de la science...

"Those who have the privilege to know have the duty to act."

Albert Einstein

Dans la philosophie constructiviste non-essentialiste, les réalités humaines sont animées de dimensions intentionnelles, signifiantes et symboliques. Elles possèdent donc un motif et une finalité. Cette orientation sous-tend la dimension performative de la connaissance produite et un dépassement de la position de « *la science pour la science* ». La plupart des revues académiques en sciences de gestion mettent ainsi l'accent sur l'importance des implications managériales des recherches qui leur sont soumises.

⁷⁰ Cité par David (2013)

Cette orientation engage également la responsabilité des chercheurs vis-à-vis de la connaissance qu'ils produisent (De Vaujany et al., 2016).

...et conséquemment, de la place de la science dans la société...

« La science est une chose trop importante pour être laissée aux seuls savants. »

Bruno Latour

Questionner la place de la science dans la société revient à questionner la liberté de la pratique scientifique dans une démocratie.

Cette question ne date pas d'aujourd'hui. Savants, philosophes, religieux et politiques la traitent depuis que la pratique de la science soulève des problèmes éthiques (de la figure antique de Prométhée à celle de Faust ou Frankenstein).

A la renaissance, alors qu'une vague d'idées « progressistes » gagne l'Europe, on assiste à une sacralisation sans précédent des disciplines scientifiques, considérées comme la seule voie pour trouver la vérité. Elles ont alors tous les droits.

Les première et deuxième guerres mondiales remettront au jour les questionnements autour de la science et l'éthique. En effet, en 1915 l'Allemagne inaugure la guerre des gaz en attaquant une division française avec du chlore, et malgré l'interdiction de l'usage des armes chimiques et biologiques par le protocole de Genève en 1925, des agents chimiques furent utilisés dans les camps nazis. En 1945, des milliers de japonais sont décédés des effets immédiats des bombardements de Hiroshima et Nagasaki entraînant en même temps la capitulation du Japon. Si les deux guerres mondiales ont été politiques, elles ont également été scientifiques. En effet, la collaboration entre les scientifiques et les politiques n'avait jamais été aussi importante soulevant de nouveau le débat autour de la liberté et les valeurs de la science.

Ce débat sera régulièrement entretenu par l'apparition de nouvelles controverses autour du nucléaire civil (risques liés aux accidents et déchets), l'expérimentation sur les êtres vivants, la biologie moléculaire et la génétique et ses applications (notamment les OGMs), les bébés médicaments et le clonage, la xénotransplantation, les nanotechnologies, etc.

En sciences de gestion, les chercheurs questionnent de plus en plus leur responsabilité vis-à-vis de leurs pairs, de la communauté académique et la société plus largement car ils estiment, légitimement que la recherche en stratégie, management, comptabilité, finance, ressources humaines, système d'information, marketing, etc. peut avoir des répercussions importantes sur la structure des industries ou des revenus, le bien-être et la santé des salariés et consommateurs, etc. (Royer, 2011). Cette posture amène les chercheurs à réfléchir aux conséquences pratiques, directes et indirectes des connaissances qu'ils produisent et implique ainsi une remise en question épistémologique de ces dernières.

Par ailleurs, nous défendons dans cette thèse une pratique responsable et citoyenne d'une science utile, même si cela passe par une intervention plus importante d'institutions publiques ou citoyennes à travers les normes et régulations ainsi que dans les choix d'investissement. En effet, toutes les activités humaines sont régulées par des institutions qui veillent à ce que leur pratique soit cohérente avec les valeurs qui gouvernent toutes les autres activités (l'économie pratiquée dans la plupart des pays se proclamant démocratiques est aujourd'hui mixte, différentes formes de régulation et de censure artistique, etc.) ; pourquoi la science serait-elle une exception ?

Enfin, alors que nous adoptons une posture constructiviste pour traiter la question de recherche qui fait l'objet de ce doctorat, vouloir convaincre son lecteur que c'est la seule manière de l'approcher serait antinomique avec l'essence (l'intelligence ?) même du

constructivisme qui défend l'idée qu'un projet de recherche se développe dans la l'interaction entre sujet et objet. L'approche que nous avons proposée présente sans doute des limites que nous développons dans une partie suivante, mais nous souhaiterions, avant cela, souligner ses apports managériaux et théoriques.

II. Contributions de notre recherche

Comme nous l'évoquions en préambule à ce travail de recherche, la spécificité d'un doctorat en CIFRE réside principalement dans sa double utilité académique et pratique (Martinet 1990). C'est ainsi que notre thèse a permis d'apporter des éclairages et des recommandations à une problématique concrète vécue dans l'entreprise Michelin tout en enrichissant la connaissance scientifique mobilisée pour répondre à cette problématique. L'objectif de cette partie est de présenter ces différentes contributions.

En premier lieu, notre thèse propose une lecture singulière de l'écosystème du MCBOL grâce à la mobilisation des concepts de la théorie de l'Acteur-Réseau. En effet, cette dernière nous a permis d'identifier les forces en action dans ce collectif qui sont à l'origine de la controverse autour de la valeur créée par la démarche. La description de cette dernière met alors la lumière sur les sujets à controverse dans les grandes entreprises post-modernes : tension entre efficacité financière et responsabilité sociétale, recherche d'équilibre entre ouverture et protection des avantages compétitifs (ou de leur sources), le tiraillement entre choix à long-terme et décisions prises à court-terme voire dans l'urgence, etc.

Ensuite, cette recherche propose aux parties prenantes du MCBOL une grille d'évaluation de la performance de la démarche définie en tant qu'Alliance Stratégique de Prospective (ASP). Notre thèse propose ainsi un nouveau concept, celui des Alliances

Stratégiques de Prospective (ASP). En effet, comme nous l'avons exposé en introduction de ce travail, dans un contexte de plus en plus complexe, les démarches collaboratives entre entreprises souhaitant partager des connaissances et échanger sur les tendances structurelles de leurs marchés se font de plus en plus nombreuses et la définition d'un cadre d'analyse pertinent s'impose pour améliorer la performance de ces démarches.

L'élaboration de cette grille a été réalisée grâce à un effort de combinaison des travaux d'Ariño (2003), avec une revue de la littérature sur les objectifs de la prospective dans les entreprises et des résultats de notre étude sur les attentes des parties prenantes du MCBOL.

Par ailleurs, les résultats de cette étude nous ont permis d'identifier le potentiel rôle de ces dernières en tant que « courtiers de la connaissance ». Cet éclairage nous renvoie, dans le cadre de ce travail de recherche, à la question de la performance du processus de courtage et sa relation avec la performance de l'ASP étudiée. Nous inscrivons cette ambition également dans les perspectives de recherche de notre thèse.

Ensuite, cette thèse propose un outil de pilotage de la performance de l'Open Lab, via une stratégie de tarification de la démarche, en faisant dépendre les contributions financières de chaque partie prenante de son niveau d'engagement évalué par ses pairs. Cet outil de pilotage a pour ambition de rendre la démarche plus équitable, d'y instaurer un climat de confiance pour finalement augmenter le niveau de contributions individuelles et améliorer la performance du MCBOL.

Enfin, ce travail doctoral met en exergue une des problématiques centrales des processus collaboratifs, celle de satisfaire un ensemble de parties prenantes ayant des attentes différentes et difficiles à faire converger.

Ce constat nous amène à considérer également la question de la légitimité d'un individu à représenter son entreprise dans une démarche telle le MCBOL. Comme le montre le tableau ci-après, les conceptions et intérêts des individus peuvent être différents quand bien même ces derniers font-ils partie de la même entreprise. En effet, pour des parties prenantes au MCBOL qui ont plus d'un représentant physique, on a souhaité identifier leurs attentes respectives quant à la participation de la démarche et à notre surprise, certains items exprimés comme important pour un représentant le sont à bien moindre mesure pour l'autre.

Tableau 15: Différence du degré d'importance entre des représentants d'une même partie prenante

Items	Importance	
	Répondant 1	Répondant 2
Accéder à des marchés dans d'autres secteurs d'activité	4	NA
Améliorer l'agilité stratégique de mon entreprise	5	2
Répondre aux attentes gouvernementales	4	2

III. Limites de notre travail

« Mais tandis que vous bâtissez vos châteaux de sable, l'océan apporte encore plus de sable au rivage. »

Gibran⁷¹

⁷¹K. Gibran (1923), Le Prophète, traduit de l'Anglais par Janine LEVY, Editions le Livre de Poche, Ed 26 Février 2016

Comme tout travail de recherche, le nôtre présente quelques limites parmi lesquelles nous pouvons citer celles inhérentes aux conditions de recherche qui ont généré des limites d'ordre méthodologique.

Par exemple, nous avons mobilisé des méthodes déclaratives de recueil de données auxquels on affecte souvent deux biais : l'écart avec des données comportementales et l'action interprétatrice du chercheur. Nous avons mobilisé ces méthodes à la fois à l'occasion de l'étude exploratoire réalisée pendant le MCB de Chengdu 2014 et dans le cadre de l'étude sur les attentes des adhérents au MCBOL.

Ces biais ont cependant été atténués par notre présence dans l'entreprise dans une posture d'observation participante. Cette présence nous a ainsi permis d'enrichir les verbatims des différents répondants en facilitant la contextualisation et la compréhension de ces derniers ainsi que l'identification des écarts pouvant exister entre discours et pratique.

Nous regrettons également que notre accès aux parties prenantes du MCBOL n'ait pas été facilité davantage, principalement de par la disponibilité réduite de ces dernières qui occupent des postes à responsabilité dans leurs organisations d'un côté, et de par la volonté de l'équipe du MCBOL de ne pas trop les solliciter de l'autre. Comme le notent Langley et Royer (2006), deux principales difficultés liées au terrain rencontrées par les chercheurs concernent l'obtention l'autorisation de collecter des données et le maintien des liens avec les personnes étudiées tout au long du processus de la recherche. Ainsi, notre accès réduit aux parties prenantes du MCBOL nous a contraint, pour répondre à notre première question de recherche, à concevoir une enquête à double objectif, visant d'abord à recueillir des verbatims exprimés spontanément et ensuite à tester les items construits à partir de la revue de la littérature sur les objectifs de la prospective

stratégique en entreprise. Une démarche plus « naturelle » aurait consisté à recueillir les verbatims dans un premier lieu, dans une optique purement exploratoire, de combiner les items construits avec ceux identifiés dans la revue de littérature, et enfin tester l'ensemble auprès des parties prenantes.

IV. Perspectives de recherche

Nous avons présenté, en préambule de ce travail de recherche, l'allégorie de la thèse comme travail de subjectivation qui est un processus inachevé par essence. Par ailleurs, Piaget (1967) affirme que la « *constitution des connaissances valables* » *n'est jamais achevée* » et qu' « *aucune science n'a la prétention d'être parvenue à un état définitif.* ». C'est donc dans un alignement avec cette idée que nous présentons les perspectives de recherche que notre thèse a pu nous inspirer, et que nous souhaiterions entreprendre dans un futur proche.

Premièrement, nous souhaiterions explorer les relations entre plusieurs variables mobilisées dans ce travail de recherche. Notamment, nous voudrions comparer les niveaux de satisfaction des différentes parties prenantes. En effet, la plupart des études académiques réalisées sur des alliances stratégiques concernaient des coopérations entre deux entreprises, ce qui n'a pas contribué à inspirer des recherches comparatives des niveaux de performance perçus des partenaires (Das et Teng, 2003).

Nous souhaiterions également explorer la relation entre la performance perçue des parties prenantes les unes des autres et la satisfaction globale de l'ASP. Dans cette perspective, nous avons déjà commencé à étudier le rôle des différentes parties prenantes que nous qualifions comme courtiers de la connaissance. L'étude de la performance de ces derniers pourrait ainsi davantage nous éclairer sur les conditions nécessaires à la

performance d'une démarche collaborative et renforce le caractère complexe de la performance lié au capital humain.

Ensuite, nous souhaiterions explorer la relation entre le niveau de satisfaction des parties prenantes respectives et le taux de réabonnement à l'Open Lab. Comme nous l'avions expliqué dans une partie antérieure, l'étude de cette relation s'inspire des travaux de chercheurs ayant établi un lien entre la satisfaction des consommateurs et leur rétention pour une entreprise donnée (Oliver, 1980 ; Bolton, 1998 ; Mittal et Kamakura, 2001).

Par ailleurs, bien que l'élaboration de notre modèle de tarification fût ancrée dans le terrain dans un processus itératif avec la prise de connaissance la littérature pertinente sur les objectifs des démarches prospectives, nous souhaiterions tester sa mise en place dans la démarche MCBOL sur une période significative afin d'étudier quelle en sera la conséquence à la fois sur le volume d'activité, la satisfaction du partenariat, le taux d'attrition et la capacité de la démarche à attirer de nouvelles parties prenantes. Par exemple, Nous avons évoqué dans une partie précédente de cette thèse le taux d'attrition relativement élevé de la démarche MCBOL lors de sa première année. Ce constat nous amène en effet à questionner la pertinence **du réabonnement à l'Open Lab comme outil d'évaluation de la performance de la démarche**. Le soulèvement de ce questionnement renvoie aux travaux d'un certain nombre de chercheurs en marketing qui ont démontré une relation positive, bien que non-linéaire, entre la satisfaction et la rétention des consommateurs (Oliver, 1980 ; Bolton, 1998 ; Mittal et Kamakura, 2001).

Par ailleurs, nous souhaiterions également étudier l'impact de la mise en place du mécanisme de tarification que nous proposons sur les dynamiques relationnelles au sein du MCBOL ; quels phénomènes pourraient en résulter ? Alliances dans l'alliance par exemple ?

L'ANT appelle en effet à s'écarter d'une vision anthropomorphique qui considère que les « objets » sont passifs. Le collectif est ainsi une méta-organisation rassemblant des humains et des non humains (connaissances, personnes, organisations, machines, outils de gestion, institutions...) qui sont autant d'actants porteurs de sens et susceptibles d'impacter son évolution. Par ailleurs, leur rôle n'est pas stable et intègre de nouvelles dimensions au fil du temps. Ce projet renvoie notamment au travail de Hussenot (2010) qui confère aux objets un rôle de « médiation » des relations entre les actants d'un collectif ; ce rôle de médiation se déploie dans les controverses et compromis qui sont produits et reproduits par la mise en place de ces derniers.

Post-Scriptum

Cette thèse comprend implicitement une invitation à considérer une voie qui n'est encore que superficiellement explorée ; celle du dépassement des dualismes qui structurent l'étude et la pratique de la gestion alors même que la complexité des situations managériales démontre la constante recherche des organisations d'un équilibre entre des attentes antinomiques dans leur apparence. Nous pensons alors que l'étude de ces équilibres nous permettraient, nous chercheurs académiques, de mieux rendre compte du fonctionnement et du succès des entreprises de l'ère post-moderne. Notre thèse a en effet permis de démontrer, entre autres apports, que l'opposition entre mesures subjectives et objectives est purement artificielle puisque le modèle de tarification qu'elle propose pour le MCBOL est basé sur la conversion du niveau d'engagement des parties prenantes évalué par ces dernières mêmes (mesure « subjective ») à une participation financière inversement proportionnelle (mesure « objective »).

Dans la même logique de dépassement de ce que nous appelons des « apories dualistes », nous en profitons pour exprimer notre forte conviction qu'il n'y a pas une science mais des sciences avec des objets, objectifs et démarches différentes mais complémentaires comme l'affirmait Feyerabend qui défendait le pluralisme méthodologique ou encore Piaget qui, dans l'encyclopédie de la Pléiade, insistait sur le fait que « *les conditions en jeu ne sont pas nécessairement les mêmes pour les divers types de connaissance* ». Ainsi, « *Les oppositions entre positivisme et constructivisme doivent être dépassés et les vertus de l'interdisciplinarité doivent être reconnues* » (David et al., 2012). Les différentes approches à des problèmes identiques sont les bienvenues, tant qu'elles sont rigoureuses et pertinentes, pour aider les chercheurs à mieux appréhender le monde des organisations.

La réalisation de cette thèse nous a en effet permis de mieux appréhender le monde des organisations, en grande partie de par la stabilisation du positionnement épistémologique dans ses dimensions ontologique, épistémique, axiologique et éthique. Bien que nous reconnaissons que cette stabilisation soit provisoire, dans le prolongement de l'allégorie de la thèse en gestion comme travail de subjectivation par laquelle nous avons introduit ce travail de recherche, nous pouvons affirmer sans aucun doute que ce travail de recherche a largement contribué à notre construction intellectuelle, de par les différents concepts et théories qu'il nous a amené à explorer et mobiliser ; et méthodique, de par la rigueur qu'il a requis de notre part.

*“Yesterday I was clever, so I wanted to change the world.
Today I am wise, so I am changing myself.”*

Rumi

« L'expérience de chacun est le trésor de tous. »

Gérard de Nerval

*Ne dites pas « j'ai trouvé la vérité » mais plutôt « j'ai
trouvé une vérité ».*

Gibran (1926)

Bibliographie

A

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.

Aggarwal, P., & O'Brien, C. L. (2008). Social loafing on group projects: Structural antecedents and effect on student satisfaction. *Journal of Marketing Education*, 30(3), 255-264.

Alkrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). A quoi tient le succes des innovations? Gérer et Comprendre. In *Annales des mines* (Vol. 11, pp. 4-17).

Alexy, O., & Dahlander, L. (2013). Managing open innovation. dans *Dodgson M., Gann DM, Phillips N.(dirs.), The Oxford Handbook of Innovation Management, Oxford, England, OUP Oxford*, 442-461.

Allard-Poesi, F. (2015). Des méthodes qualitatives dans la recherche en management: Voies principales, tournants et chemins de traverse. In Moriceau & Soparnot (dir). *Pratiques des Méthodes Qualitatives*. Collombelles : EMS

Anderson, E. (1990). Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance. *MIT Sloan Management Review*, 31(2), 19.

Ariño, A. (2003). Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity. *Journal of international Business studies*, 34(1), 66-79.

Ariño, A., De la Torre, J., & Ring, P. S. (2001). Relational quality: Managing trust in corporate alliances. *California management review*, 44(1), 109-131.

Arrow, K. J. (1974). *The limits of organization*. WW Norton & Company.

Amin, A., & Cohendet, P. (2004). *Architectures of knowledge: Firms, capabilities, and communities*. Oxford University Press on Demand.

Assens, C., & Coléno, F. (2014). How to manage free riders in a network of competitors: the case of animal genetic selection industry in France. *Journal on Chain and Network Science*, 14(2), 129-135.

Assens, C., & Courie-Lemeur, A. (2014). Les enjeux de gouvernance: de la firme au réseau. *Business Management Review*, 4(2), 22-31.

B

Bachelard, G. (1970). *La formation de l'esprit scientifique*. Librairie Philosophique J. Vrin.

Baird, I.S. & Lyles M.A. (1993). Measuring joint venture performance. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Atlanta.

Balakrishnan, S., & Koza, M. P. (1993). Information asymmetry, adverse selection and joint-ventures: Theory and evidence. *Journal of economic behavior & organization*, 20(1), 99-117.

- Bastida et al. (2017). Alliance success factors and performance in social economy enterprises. *Management Decision*, 55(5), 1065-1080.
- Bate, S. P. (1997). Whatever happened to organizational anthropology? A review of the field of organizational ethnography and anthropological studies. *Human relations*, 50(9), 1147-1175.
- Beamish, P. W. (1985). The Characteristics of joint ventures in developed and developing-countries. *Columbia Journal of World Business*, 20(3), 13-19.
- Beamish, P. W. (1988). *Multinational joint ventures in developing countries*. Routledge.
- Becker, P. (2002). Corporate foresight in Europe. *Scientific and Technological Foresight*
- Bell, W. (2000). *Foundations of Futures Studies*. Routledge.
- Berger, G. (1957). Sciences humaines et prévision. *Revue des Deux Mondes (1829-1971)*, 417-426.
- Berger, G. (1960), *Prospective*, n°5, PUF.
- Bergum, B. O., & Lehr, D. J. (1963). Effects of authoritarianism on vigilance performance. *Journal of Applied Psychology*, 47(1), 75.
- Bertrand, M. (2005). Qu'est-ce que la subjectivation?. *Le Carnet PSY*, (1), 24-27.
- Blake, W. (2012). *Le mariage du Ciel et de l'Enfer*. Traduit de l'Anglais par Jean-Yves LACROIX. Editions Allia.
- Bleeke, J., & Ernst, D. (1991). The way to win in cross-border alliances. *Harvard business review*, 69(6), 127-135.

Boateng, A., & Glaister, K. W. (2002). Performance of international joint ventures: evidence for West Africa. *International Business Review*, 11(5), 523-541.

Nalebuff, B. J., Brandenburger, A., & Maulana, A. (1996). *Co-opetition*. Harper Collins Business.

Brenner, S. N. (1993, July). The stakeholder theory of the firm and organizational decision making: Some propositions and a model. In *Proceedings of the International Association for Business and Society* (4): 405-416.

Burt, R. S. (2009). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.

C

Cahn, R. (1991). Du sujet. *Revue Française de Psychologie*. 55(6), 1371-1490.

Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique*. (1940/1948-), 36, 169-208.

Capegemini Consulting (2010). *Les Dynamique de l'innovation 2010 - Oser Co-Innover*

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business and society review*, 100(1), 1-7.

Cavélius, F. et al. (2016). *Comptabilité de gestion et pilotage des coûts*. Pearson.

Ceres & PNUD (2001). Global Reporting Initiative.
<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

Comer, D. R. (1995). A model of social loafing in real work groups. *Human Relations*, 48(6), 647-667.

Commission Européenne (2012). *EPISIS Final Report: Policy Recommendations to Support Service Innovation*.

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Review Press.

Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape*. Harvard Business Press.

Chesbrough, H. (2012). Open innovation: Where we've been and where we're going. *Research-Technology Management*, 55(4), 20-27.

Child, J., & Kieser, A. (1981). Development of organizations over time. *Handbook of organizational design*, 1, 28-64.

Chowdhury, J. (1992). Performance of international joint ventures and wholly owned foreign subsidiaries: A comparative perspective. *MIR: Management International Review*, 115-133.

Christoffersen, J. (2013). A review of antecedents of international strategic alliance performance: synthesized evidence and new directions for core constructs. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 66-85.

Christoffersen et al. (2014). Measures of strategic alliance performance classified and assessed. *International Business Review*, 23(3), 479-489.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.

Coates et al. (2001). On the future of technological forecasting. *Technological forecasting and Social Change*, 67, 1-17.

Dupouët, O., Cohendet, P., & Creplet, F. (2006). La gestion des connaissances: Firmes et communautés de savoir.

Contractor, F. J., & Lorange, P. (1988). Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. *Cooperative strategies in international business*, 1, 3-30.

Cottrell (1972), « Social facilitation », *Experimental social psychology*.

Cottrell et al. (1968), Social facilitation of dominant responses by the presence of an audience and the mere presence of others. *Journal of personality and social psychology*, 9(3), 245.

Cravens, D. W., Shipp, S. H., & Cravens, K. S. (1993). Analysis of co-operative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 1(1), 55-70.

Czarniawska, B. (2008). *A theory of organizing*. Edward Elgar Publishing.

D

Das, T. K., & Teng, B. S. (1996). Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of management studies*, 33(6), 827-843.

Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 23(3), 491-512.

Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, 26(1), 31-61.

Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, 22(2), 251-283.

Das, T. K., & Teng, B. S. (2003). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian journal of management*, 19(3), 279-308.

Das, T. K., & Teng, B. S. (2004). The risk-based view of trust: A conceptual framework. *Journal of Business and Psychology*, 19(1), 85-116.

David, A. (2003). Etude de cas et généralisation scientifique. *Sciences de Gestion*, 139-166.

David, A. Hatchuel, A. & Laufer, M. (2012). *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion, Eléments d'épistémologie de la recherche en management*. Presses des MINES.

De Vaujany et al. (2016), *Théorie des organisations, nouveaux tournants*. Economica.

Deutsch, M. (1985). *Distributive justice: A social-psychological perspective*. Yale University Press

DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.

Doz, Y., Santos, J., & Williamson, P. (2001). From Global to Metanational: How companies win in the global economy. *Harvard Business School Press, Boston*.

Drucker, P. (1993), *Post-Capitalist Society*, Routledge.

Dubois (2012), Edito de la lettre de la FNEGE N° 378, pour l'ensemble du Collège Scientifique de la FNEGE

Dumez, H., & Jeunemaitre, A. (2006). Reviving narratives in economics and management: towards an integrated perspective of modelling, statistical inference and narratives. *European Management Review*, 3(1), 32-43.

Durance, P. (2009). *Gaston Berger et la prospective: genèse d'une idée*. <http://theses.fr/2009CNAM0676>

Durance, P. (sous la direction de, 2014). *La Prospective stratégique en action*. Odile Jacob

Durance, P., & Godet, M. (2010). Scenario building: Uses and abuses. *Technological forecasting and social change*, 77(9), 1488-1492.

Dussauge, P., & Garrette, B. (1995). Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry. *Journal of International Business Studies*, 26(3), 505-530.

Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic management journal*, 21(2), 99-126.

Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2004). Asymmetric performance: the market share impact of scale and link alliances in the global auto industry. *Strategic management journal*, 25(7), 701-711.

Dyer, J. H., & Chu, W. (2011). The determinants of trust in supplier–automaker relationships in the US, Japan, and Korea. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 10-27.

Dyer Jr, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management review*, 16(3), 613-619.

E

Eco, U. (1990). *Interprétation et surinterprétation*. Presses Universitaires de France-PUF.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks, The triple bottom line of 21st century*. Capestone.

Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&d Management*, 39(4), 311-316.

F

Farnel, F.J. (1994). *Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention*. Éditions Organisation.

Fennell, M. L. (1980). The effects of environmental characteristics on the structure of hospital clusters. *Administrative science quarterly*, 25(3), 485-510.

Festinger (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Sage Publications.

Förster, B., & von der Gracht, H. (2014). Assessing Delphi panel composition for strategic foresight—A comparison of panels based on company-internal and external participants. *Technological Forecasting and Social Change*, 84, 215-229.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

Fryxell, G. E., Dooley, R. S., & Vryza, M. (2002). After the ink dries: the interaction of trust and control in US-based international joint ventures. *Journal of Management Studies*, 39(6), 865-886.

G

Gagnon, Y. C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*. PUQ.

Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

Gavard-Perret, M. L. et al.. (2008). *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education France.

Gaudin, T. (2005). *La prospective*. Que sais-je, PUF.

Geringer, J. M. (1991). Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of international business studies*, 22(1), 41-62.

Geringer, J. M., & Hebert, L. (1991). Measuring performance of international joint ventures. *Journal of international business studies*, 22(2), 249-263.

Gibran, K. (1926), *Le sable et l'écume*.

Glaister, K. W., & Buckley, P. J. (1998). Measures of performance in UK international alliances. *Organization Studies*, 19(1), 89-118.

Godet, M. (2006). « *Creating futures* ». Economica.

Godet, M. et Durance, P. (2008), *La prospective stratégique*. Dunod.

Godet, M. et Durance, P. (2011). *La prospective stratégique - Pour les entreprises et les territoires*. Dunod.

Gomes-Casseres, (1987), "Joint venture instability: Is it a problem", *Division of Research, Harvard University*

Gomes-Casseres, B. (1987). *Joint venture instability: Is it a problem*. *Division of Research, Harvard University*.

Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38(1), 85-112.

Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.

Güth, W., Schmittberger, R., & Schwarze, B. (1982). An experimental analysis of ultimatum bargaining. *Journal of economic behavior & organization*, 3(4), 367-388.

H

Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic management journal*, 12(S1), 83-103.

Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard business review*, 67(1), 133-139.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.

Hatem, F. (1993). *La Prospective : pratiques et méthodes*. ». Economica.

Hargadon A. B. (2002). Brokering knowledge: Linking learning and innovation. *Research in Organizational Behavior*, (24), 41-85

Harrigan, K. R. (1985). Vertical integration and corporate strategy. *Academy of Management journal*, 28(2), 397-425.

Harrigan, K. R. (1986). *Strategic alliances and partner asymmetries*. Graduate School of Business, Columbia University.

Hawley, A. H. (1968). Human Ecology / International Encyclopedia of Social Sciences. L. NY: Mancmillan, 328-337.

Henchy, T., & Glass, D. C. (1968). Evaluation apprehension and the social facilitation of dominant and subordinate responses. *Journal of personality and social psychology*, 10(4), 446.

Heide, J. B., & Miner, A. S. (1992). The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of management journal*, 35(2), 265-291.

Horton, A. (1999). A simple guide to successful foresight. *Foresight*, 1(1), 5-9.

I

Inkpen, A.C. (2017). Strategic Alliances. In Hitt et al. (2017). *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Blackwell Publishers Ltd.

ISO.org (2010). NFISO 26000 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. <https://www.boutique.afnor.org/norme/nf-iso-26000/lignes-directrices-relatives-a-la-responsabilite-societale/article/706918/fa142230>

J

Jap, S. D. (2001). "Pie sharing" in complex collaboration contexts. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 86-99.

Jeffries, F. L., & Reed, R. (2000). Trust and adaptation in relational contracting. *Academy of Management Review*, 25(4), 873-882.

Jiang, X. et al.. (2015). How does trust affect alliance performance? The mediating role of resource sharing. *Industrial Marketing Management*, 45, 128-138.

Jissink, T., Huizingh, E. K., & Rohrbeck, R. (2014). Corporate foresight: antecedents and contributions to innovation performance. *Innovation for Sustainable Economy & Society*, Dublin, Irlande du 8 au 11 Juin

Johnson, S., McMillan, J., & Woodruff, C. (2002). Courts and relational contracts. *Journal of Law, Economics, and organization*, 18(1), 221-277.

K

Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of management Review*, 16(2), 416-441.

Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic management journal*, 23(8), 747-767.

Kaplan, A. D. H. (1964). *Big enterprise in a competitive system*. The Brookings Institution

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.

Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of personality and social psychology*, 65(4), 681.

Khanna, T., Gulati, R., & Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope. *Strategic management journal*, 19(3), 193-210.

Knight, F.H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Signalman Publishing.

Kogut, B. (1989). The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry. *The Journal of Industrial Economics*, 183-198.

Kogut, B. (1991). Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management science*, 37(1), 19-33.

Koh, J., & Venkatraman, N. (1991). Joint venture formations and stock market reactions: An assessment in the information technology sector. *Academy of Management Journal*, 34(4), 869-892.

Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance?. *Academy of Management journal*, 49(5), 894-917.



Langley, A., & Royer, I. (2006). Perspectives on doing case study research in organizations. *M@ n@ gement*, 9(3), 81-94.

Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of personality and social psychology*, 37(6), 822.

Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*, Oxford University Press.

Latour, B. (2006). *Changer de société, refaire de la sociologie*. La Découverte, collection « Armillaire ».

Le Moigne J-L. (1990), Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. *In Epistémologies et sciences de gestion*. Economica.

Le Moigne, J-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes* ». PUF, Que sais-je.

Le Moigne, J-L. (2003). *Le Constructivisme, T. 3 : Modéliser pour comprendre*. L'Harmattan.

Levinthal, D. A., & Fichman, M. (1988). Dynamics of interorganizational attachments: Auditor-client relationships. *Administrative Science Quarterly*, 345-369.

Li, J., Karakowsky, L., & Lam, K. (2002). East meets East and East meets West: the case of Sino-Japanese and Sino-West joint ventures in China. *Journal of Management Studies*, 39(6), 841-863.

Licklider, J. C., & Taylor, R. W. (1968). The computer as a communication device. *Science and technology*, 76(2), 1-3.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.

Leifer, R., & Mills, P. K. (1996). An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations. *Journal of Management*, 22(1), 113-137.

Lopez-Nicolas, C., & Molina-Castillo, F. J. (2008). Customer Knowledge Management and E-commerce: The role of customer perceived risk. *International Journal of Information Management*, 28(2), 102-113.

Lorenz, E. H. (1991). Neither friends nor strangers: Informal networks of subcontracting in French industry. *Markets, hierarchies and networks: the coordination of social life*, 183-191.

Lorino, P. (2018). *Pragmatism and organization Studies*. Oxford.

Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 461-486.

Lu, J. W., & Xu, D. (2006). Growth and survival of international joint ventures: An external-internal legitimacy perspective. *Journal of Management*, 32(3), 426-448.

Luhmann, N. (2006). *La confiance: un mécanisme de réduction de la complexité sociale*.
Economica

Lunnan, R., & Haugland, S. A. (2008). Predicting and measuring alliance performance: A multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*, 29(5), 545-556.

Luo, Y. (2002). Stimulating exchange in international joint ventures: An attachment-based view. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 169-181.

Luo, Y., & Park, S. H. (2004). Multiparty cooperation and performance in international equity joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 142-160.

Luo, Y., & Shenkar, O. (2002). An empirical inquiry of negotiation effects in cross-cultural joint ventures. *Journal of International Management*, 8(2), 141-162.

M

Major, E., Asch, D., & Cordey-Hayes, M. (2001). Foresight as a core competence. *Futures*, 33(2), 91-107.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

Marques, J. P. (2014). Closed versus open innovation: evolution or combination?. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 196.

Martinet, A.C. *Epistémologie et Sciences de Gestion* ». Economica.

Mathieu, P. et Zouhair, W. (2014). Dynamiques des frontières d'innovation à l'ère numérique, le Groupe Michelin à la recherche d'un équilibre entre innovation fermée et innovation ouverte », *5^{ème} rencontre du groupe de recherche thématique sur l'innovation de l'AIMS*. Luxembourg.

McConnell, J., & Nantell, T. (1985). Common stock returns and corporate combinations: The case of joint ventures. *Journal of Finance*, 40(2), 519-536.

Merchant, K.A. (1984). *Control in business organizations*. Pitman Publishing.

Meyer, J. W. (1979). The Impact of the Centralization of Educational Funding and Control on State and Local Organizational Governance.

Michelin (2002). *Tout sur le pneu*.

La Montagne (2007). Michelin, son histoire, ses champions, les héros du quotidien. *Numéro spécial Octobre*

Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*, ESF, Paris.

Morin, E. & Bibard, L. (2018). *Complexité et organisations ; Faire face aux défis de demain*. Eyrolles

Murray, J. Y., & Kotabe, M. (2005). Performance implications of strategic fit between alliance attributes and alliance forms. *Journal of Business Research*, 58(11), 1525-1533.

Myers, D. (1990). *Social Psychology*. McGraw-Hill.

N

Nachbaur, C. (2012). Développer la confiance dans les alliances : le cas du transport aérien. <http://www.theses.fr/2012PA010062>

Narasimhan, R., & Nair, A. (2005). The antecedent role of quality, information sharing and supply chain proximity on strategic alliance formation and performance. *International Journal of Production Economics*, 96(3), 301-313.

Nielsen, B. B. (2007). Determining international strategic alliance performance: A multidimensional approach. *International Business Review*, 16(3), 337-361.

Niesten, E., & Jolink, A. (2015). The impact of alliance management capabilities on alliance attributes and performance: a literature review. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 69-100.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.

O

OCDE (2005). Le manuel d'Oslo. troisième édition

Osborn, R. N., & Baughn, C. C. (1990). Forms of interorganizational governance for multinational alliances. *Academy of Management journal*, 33(3), 503-519.

Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. (1975). Organizational control: Two functions. *Administrative science quarterly*, 559-569.

P

Palazzo, G., & Scherer, A. G. (2008). Corporate social responsibility, democracy, and the politicization of the corporation. *Academy of Management Review*, 33(3), 773-775.

Park, S. H., & Ungson, G. R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization science*, 12(1), 37-53.

Parkhe, A. (1993a). Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances. *Organization science*, 4(2), 301-324.

Parkhe, A. (1993b). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of management journal*, 36(4), 794-829.

Pasquero J. et Chanlat J-F. (2016). Introduction au tournant sociétal, In De Vaujany, Hussenot, Chanlat. *Théorie des organisations, Nouveaux tournants. Chapitre 17. Economica*.

Peirce, C. S. (1879). La logique de la science: Deuxième partie: Comment rendre nos idées claires. *Revue Philosophique de la France et de L'Étranger*, 39-57.

Peirce (1879), « La logique de la science : deuxième partie: comment rendre nos idées claires », *Revue Philosophique de la France et de l'Étranger*, 39-57

Peñarroja et al.. (2017). Reducing perceived social loafing in virtual teams: The effect of team feedback with guided reflexivity. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(8), 424-435.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Sharpe.

Perry, M. L., Sengupta, S., & Krapfel, R. (2004). Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: are trust and commitment enough?. *Journal of Business Research*, 57(9), 951-956.

Peter, M. K., & Jarratt, D. G. (2015). The practice of foresight in long-term planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 49-61.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

Philipon, P. et al. (2010). *Rouler demain, vers une mobilité routière durable*. Textuel. Paris

Piaget, J. (1967). Logique et connaissance scientifique. In *Encyclopédie de la Pléiade*. Gallimard

Platon, "Théétète"

Popper Karl, R. (1945). The open society and its enemies. *London, Routledge & Sons, 2*, 268-352.

Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?. *Strategic management journal, 23*(8), 707-725.

Porter, M. E., & Mark Kramer R. (2003). Strategy and society. *Harvard Business Review*

Porter, M. E., & Mark Kramer R. (2011). Creating shared value. how to reinvent capitalism- and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*.

Porter et Kramer (2011), "Creating Shared Value - How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, 89(1-2)

R

Rajaa, O. (2001). *Manuel de statistique descriptive*. Première édition. Imprimerie El Watanya.

Ramaseshan, B., & Loo, P. C. (1998). Factors affecting a partner's perceived effectiveness of strategic business alliance: some Singaporean evidence. *International Business Review*, 7(4), 443-458.

Reich, R. (1991). *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*. Paperback.

Reuer, J. J., & Koza, M. P. (2000). Asymmetric information and joint venture performance: Theory and evidence for domestic and international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 21(1), 81-88.

Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13(7), 483-498.

Ringlemann, M. (1913). Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme. In *Annales de l'Institut National Agronomique*. 12(1), 1-40.

Robson et al. (2008). Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: The role of organizational complexity. *Organization Science*. 19(4), 647-665.

Rochette et al. (2016). Réinventer l'agence bancaire de demain, Mise en œuvre d'un processus d'innovation collaborative. *Revue Française de Gestion*. 6 (259).

Rohrbeck, R. (2010). Corporate Foresight, Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm. *Academy of Management Proceedings*, 2010(1), 1-6.

Rohrbeck, R. et al. (2015). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 1-9.

Rohrbeck, R., & Gemünden, H. G. (2011). Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(2), 231-243.

Rohrbeck, R., & Schwarz, J. O. (2013). The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(8), 1593-1606.

Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of management Review*, 22(4), 887-910.

Royer, I. (2011). La responsabilité des chercheurs en gestion. *Revue française de gestion*, (7), 65-73.

Ruff, F. (2015). The advanced role of corporate foresight in innovation and strategic management—Reflections on practical experiences from the automotive industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 37-48.

S

Sakakibara, M. (1997). Heterogeneity of firm capabilities and cooperative research and development: an empirical examination of motives. *Strategic management journal*, 18(S1), 143-164.

Saxton, T. (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of management journal*, 40(2), 443-461.

Schelling, T. C. (2006). *Micromotives and macrobehavior*. WW Norton & Company.

Schön, D. A. (2017). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Routledge.

Schumpeter, J. A. (2017). *Essays: on entrepreneurs, innovations, business cycles and the evolution of capitalism*. Routledge.

Senge, P. M. (1991). *The fifth discipline, the art and practice of the learning organization*. *Performance+ Instruction*, 30(5), 37-37. Wiley Periodicals.

Simonin J.F. (2015). *Généalogie de la prospective : L'anthropologie prospective de Gaston Berger : une philosophie pour le XXIe siècle ?* <http://theses.fr/2015PA040205>

Slaughter, R. (1995). *The foresight principle: Cultural recovery in the 21st century*. Praeger Publishers.

Smith, W. et al.. (2017). *The Oxford Handbook of Organizational Research*. Oxford University Press

Sohn, J. H. D. (1994). Social knowledge as a control system: A proposition and evidence from the Japanese FDI behavior. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 295-324.

Souid, S. (2013). *Gouvernance et performance des alliances stratégiques : le cas du secteur français des biotechnologies*. <http://www.theses.fr/2013GRENG005>

Spender, J. C. (2014). *Business strategy: Managing uncertainty, opportunity, and enterprise*. Oxford University Press.

Stablein, R. (2006). Data in Organization Studies, In Clegg et al. (2006). *The Sage Handbook of Organization Studies*. 2e édition. 347-70. London: Sage

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.

T

Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of economic behavior & organization*, 18(1), 1-25.

Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.

Travaillé, D. & Naro, G. (2014). Responsabilité sociétale des organisations et performance globale : les modèles intégrés de performance en question. In Travaillé et al. (2014). *La responsabilité sociétale des organisations, des discours aux pratiques*. Vuibert.

Triplett, N. (1898). The dynamogenic factors in pacemaking and competition. *The American journal of psychology*, 9(4), 507-533.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), 567-582.

Tsoukas, H., & Shepherd, J. (2004). Organisations and the future: from forecasting to foresight. *Management Today*, 20(7), 18-23.

Turner, D., & Crawford, M. (1993). *Managing current and future competitive performance: The role of competence*. Centre for Corporate Change. In Hamel & Heene. "Competence-based competition". Chichester. UK: Wiley.

V

Van de Ven, A. H., & Johnson, P. E. (2006). Knowledge for theory and practice. *Academy of management review*, 31(4), 802-821.

Van der Meulen, B., De Wilt, J., & Rutten, H. (2003). Developing futures for agriculture in the Netherlands: a systematic exploration of the strategic value of foresight. *Journal of Forecasting*, 22(2-3), 219-233.

Varadarajan, P. R., & Cunningham, M. H. (1995). Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations. *Journal of the academy of marketing science*, 23(4), 282.

Vavra, T. G. (1997). *Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement programs*. ASQ quality press.

Vavra, T. G. (2002). *Customer satisfaction measurement simplified: A step-by-step guide for ISO 9001: 2000 certification*. ASQ Quality Press.

Vecchiato, R. (2015). Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 25-36.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.

Venturini, T. (2010a). Diving in magma: how to explore controversies with actor-network theory. *Public understanding of science*, 19(3), 258-273.

Venturini, T. (2010b). Building on faults: how to represent controversies with digital methods. *Public Understanding of Science*, 21(7), 796-812.

De Véricourt, G. & Toulouse, G. (2005). *Quelle éthique pour les sciences ?*. Editions Milan

Von Dawans, B., Fischbacher, U., Kirschbaum, C., Fehr, E., & Heinrichs, M. (2012). The social dimension of stress reactivity: acute stress increases prosocial behavior in humans. *Psychological science*, 23(6), 651-660.

Von Hippel, E. (1995). *The Sources of Innovation*. Oxford University Press

W

Walster, E., Walster, G. W., & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Allyn & Bacon

WBCSD (2011). *Mobility 2030*.

Weick, K. E. (1966). The concept of equity in the perception of pay. *Administrative Science Quarterly*, 414-439.

Weick, K. E. (1979). The social psychology of organizing (Topics in social psychology series). *Columbus, OH: McGraw-Hill Humanities*.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization; Theory and Practice*. Oxford University Press

Y

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage.

Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. Sage.

Yoo, Y., Boland Jr, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization science*, 23(5), 1398-1408.

Z

Zeybek, A. Y., O'Brien, M., & Griffith, D. A. (2003). Perceived cultural congruence's influence on employed communication strategies and resultant performance: a transitional economy international joint venture illustration. *International Business Review*, 12(4), 499-521.

Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H. (2002). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization science*, 13(6), 701-713.

Annexes

Annexe 1 : Entretien avec Erik Grab, Directeur de la Prospective et du Michelin Challenge Bibendum.....	2466
Annexe 2 : Echantillon de l'étude exploratoire réalisée lors du Challenge Bibendum de Chengdu 2014	2566
Annexe 3 : Guides d'entretiens utilisés pour l'étude exploratoire réalisée pendant le Challenge Bibendum de Chengdu 2014	2577
Annexe 4 : Réponses des parties prenantes approchées lors du Challenge Bibendum de Chengdu 2014	262
1. Parties prenantes externes (non Michelin)	262
2. Parties prenantes Michelin	292
Annexe 5 : Projet CIFRE soumis à l'ANRT en Janvier 2013.....	308
Annexe 6 : Questionnaire permettant de tester la pertinence de nos items.....	315

Annexe 1 : Entretien avec Erik Grab, Directeur de la Prospective et du Michelin Challenge Bibendum

Réalisé le 29-08-2012 dans la perspective d'une CIFRE avec le Groupe Michelin ; Durée 37'

I. Quelles sont les motivations derrière la création d'une équipe chargée de la Prospective chez Michelin, et quelles seront ses missions ?

« Il y a évidemment, comme dans toute entreprise, les objectifs classiques qu'on donne à la prospective ; il y a un « pape » de la prospective en France qui s'appelle Michel GODET qui a écrit des choses intéressantes et que je vous engage à lire si vous en avez l'occasion. Notamment il a écrit *« face à l'avenir, quatre attitudes sont possibles : subir le changement, (ce qu'on appelle la passivité), agir dans l'urgence (ce qu'on appelle la réactivité), se préparer aux changements prévisibles (c'est la préactivité) et agir pour provoquer les changements souhaités (c'est la proactivité) »*.

Et évidemment la prospective -qui est en fait une forme d'anticipation au service de l'action- est la combinaison des trois attitudes actives qui sont la réactivité, la préactivité et la proactivité.

Ça c'est -je dirais- l'aspect théorique des choses bien que l'on rencontre ces types d'attitudes dans toutes les entreprises.

Bien entendu, moi je vais essayer de vous expliquer qu'on aura besoin d'être beaucoup plus proactifs. On aura aussi besoin d'être préactif ; si je prends l'exemple de la télématique, qui est plus qu'une évolution ou un signal faible ; c'est une réalité aujourd'hui dans le monde du transport. Il faut se préparer aux changements prévisibles. Ils sont prévisibles ces changements. Ce n'est même plus de la probabilité ou du « peut-être », c'est là, déjà là.

Donc, j'ai bien sûr donné des exemples comme ceux que je viens de vous citer là, mais en fait, ce qui était à l'origine de cette réflexion sur la prospective et sur la nécessité de créer une équipe pour ça était de :

5. Dynamiser l'innovation du groupe ; nous avons eu le sentiment au travers d'un diagnostic que nous avons fait en commun que nous perdions en dynamique d'innovation (pour pleins de raisons qu'il serait un peu long d'expliquer maintenant). La prospective est là pour dynamiser parce qu'elle met à jour des

opportunités qui ne sont pas que des produits, qui peuvent être des services, business modèles, voire même des informations à fournir, etc.

6. La deuxième grande raison c'était de pouvoir mieux anticiper des situations qui pourraient découler des différentes évolutions technologiques, économiques, environnementales, sociales, etc. On est dans un monde complexe, et beaucoup de questions se posent au vu de mouvements tectoniques économiques, environnementaux, sociaux et technologiques.

Donc l'idée c'est de mieux anticiper, anticiper beaucoup plus, et de pouvoir orienter d'une manière certaine nos recherches et développements -puisque l'on ne peut pas tout faire et s'exposer sur des dizaines de sujets- et de choisir et de prioriser. Donc la prospective est supposée, dans les mois qui viennent, anticiper mieux et fournir des critères de choix à notre comité exécutif, en matière d'investissement en recherche avancée.

7. Il y a une troisième raison qui n'est pas à négliger ; c'est de mieux connaître les acteurs du changement et surtout de décrypter leurs rôles. On voit apparaître de nouveaux acteurs dans le monde de la mobilité : des opérateurs de parking, des opérateurs de flottes de véhicules, du car sharing, des gens qui viennent du monde de l'internet, qui viennent du monde du transport public aussi d'une certaine manière, des loueurs, etc. Donc tout ça va amener à quoi ? qui va faire quoi ? qui va être leader sur telle et telle proposition d'offre nouvelle ? Donc la notion d'acteur-clé de changement était également sous-jacente à nos réflexions préalables. »

Parenthèse 1 : pourquoi aujourd'hui ?

1. « Monsieur Patrick OLIVA (directeur de la Prospective et Développement du Groupe Michelin jusqu'en 2015) explique très honnêtement que la prospective occupait seulement 20% de son temps, ce qui est insuffisant pour un groupe mondial tel que Michelin, qui emploie plus de 120 000 salariés dans le monde, avec des implantations industrielles partout dans le monde et qui fait partie du CAC 40. Et en plus, qu'appelle-t-on prospective ? Est-ce que c'est de se focaliser sur un ou deux sujets parce qu'on n'a pas le temps de faire autrement (par exemple le véhicule électrique, la pile à combustible) ? Ou plutôt d'avoir une vision un peu plus large de ce qu'est l'avenir de la mobilité de demain, qui passera effectivement par des technologies électriques ou de pile à combustible peut-être, mais pas

que ? ; Les technologies d'information et de communication dont on parlait tout à l'heure vont être au moins aussi révolutionnaires du monde de la mobilité que la pile à combustible.

Donc vision partielle, parcellaire et pas suffisamment de ressources pour pouvoir mener à bien une réelle prospective.

2. La deuxième raison c'est qu'on s'est aperçu quand même qu'on a eu des échecs en matière d'innovation dans le passé ; le plus connu d'entre eux étant le PAX. Je ne dis pas que s'il y avait eu une prospective à ce moment-là, on aurait évité cet échec ; je dis simplement que ne pas suffisamment anticiper certaines révolutions ou difficultés qu'on pouvait sans doute identifier en ayant un peu connu les réactions qu'on avait pu avoir dans le passé, identifier les risques, avoir conservé une mémoire, avoir aussi travaillé sur le *knowledge management*, qui est un peu aussi la prospective, puisque on va devoir construire des bases de compréhension – finalement- des grands thèmes. Pour l'instant ce n'était pas le cas.
3. Ensuite, les gens de la R&D (Philippe DENIMAL - directeur de recherches, responsable des recherches "pneumatiques" Michelin- par exemple que vous connaissez peut-être, qui fait de la R&D avancés) demandaient des inputs en amont de leurs choix des domaines dans lesquelles ils réfléchiraient et travailleraient. Ils demandaient donc d'être plus orientés sinon ils partiraient un peu dans tous les sens. Et effectivement, jusqu'à maintenant, ils n'étaient pas beaucoup aidés pour imaginer ce qu'allait devenir la mobilité de demain. Donc les gens de la R&D étaient demandeurs aussi de plus de visibilité et de « *leading* », d'orientation.
4. Enfin la direction générale ; je suppose, puisqu'elle a eu cette initiative de nous réunir pour faire un diagnostic et des propositions notamment en matière de prospective ; a aussi besoin d'être alimentée pour construire sa vision de la stratégie d'entreprise.

En fait, on devrait avoir une prospective dans toutes les entreprises, si vous voulez mon avis. Mais une vraie prospective, c'est assez rare, y compris chez les constructeurs automobiles par exemple. »

Parenthèse 2 : Ah oui ? Ce n'est pas de la veille économique en quelque sorte, pratique assez courante dans les entreprises ?

« Non, ce n'est pas du tout de la veille économique. Là-dessus ce serait un peu long de débattre mais la prospective est beaucoup plus large que la veille ; autre citation de Michel Godet : *« l'essence même de la prospective repose sur la capacité de discerner derrière le visible les facteurs qui conditionnent réellement le changement et d'en faire un avantage concurrentiel déterminant »*.

Donc ça va bien au-delà de la veille. La veille c'est des faits qu'on collecte, O en disant attention les concurrents font ça ou bien le marché indien devient intéressant par exemple. Bien sûr, la prospective se nourrit de la veille, cette dernière n'est qu'une source. Certains vous diront que la prospective est une indiscipline intellectuelle au service de la construction de l'avenir, puisqu'on peut agir sur l'avenir, on n'est pas obligé de le subir. Les gens qui font de la prospective vous parleront de prospective stratégique car celle-là devient stratégique pour ceux qui la pratiquent correctement. »

II- Comment allez-vous structurer votre équipe ?

« Bonne question. On avait deux options ; l'une était de créer une armée mexicaine qui allait s'intéresser à pleins de sujets sur lesquels on n'avait pas travaillé jusqu'à maintenant, et Dieu sait que des sujets nouveaux tombent tous les jours- des sujets prospectifs je n'en manque pas, ça va de « comment travailler dans les entreprises dans les années 2030, avec le télétravail et les outils de communication modernes ? » Jusqu'à « quelles sont les sources d'énergies et les matériaux qui seront encore disponibles en 2050 ? » En passant par « quel est l'avenir du véhicule autonome ? » Et en allant jusqu'à « est-ce que le monde va vers une Gouvernance Globale ou est-ce qu'on va aboutir à des régions qui vont être en compétition économique ? ». Vous voyez l'étendue des sujets ou des questions qui peuvent m'être posées. On pourrait dire que toutes ces questions sont importantes et qu'elles ont toutes un sens ; il faut les traiter. Sauf que ça coûte de l'argent ; une armée mexicaine, et on n'est même pas sûrs de pouvoir répondre à toutes ces questions.

Par ailleurs, on sait qu'il existe un certain nombre d'organismes internationaux, et un certain nombre d'universités -d'ailleurs- qui travaillent sur ces sujets-là, qui ont déjà dû savoir et qui ont accumulé des données, des informations, avec lesquels on pourrait partager et travailler. Ça c'était le premier élément.

Deuxième élément, l'entreprise ne peut pas assumer des gens qui ne vont pas être productifs trop longtemps. C'est-à-dire qu'à un moment donné, il faut que nous prouvions

la valeur qu'on est capable de créer à travers la Prospective. Donc j'ai mis en place un processus finalement, prospectif qui aboutit à la caractérisation d'opportunités marché qui peuvent être reprises -si leur stratégie le permet- par les business units de Michelin, et qui tangibilise un peu la valeur qu'on peut apporter. Ça, on ne peut le faire qu'avec les business units concernées. C'est-à-dire qu'on ne va pas nous même transformer ces opportunités en offres, sinon on recrée une entreprise. On va ainsi vraiment devoir impliquer les gens les faire travailler avec nous.

Donc, le parti pris qu'on a eu ce n'était pas de créer une armée mexicaine mais plutôt d'avoir une cellule agile, de séniors avec une belle expérience en entreprise du produit, du marché et de la technique. Bien entendu, dans les équipes que je vais créer je vais essayer d'équilibrer avec des profils ingénieurs, scientifiques, marqueteurs, même pourquoi pas sociologues et sociétaux, et pourquoi pas financiers et business modélistes. L'idée c'est d'avoir des seniors ; ces gens-là qui seront capables de mobiliser en interne un écosystème sur chaque sujet, de démontrer l'intérêt que ça peut représenter pour les participants internes et donc de créer comme ça par sujet, par projet, des groupes de travail, des écosystèmes, des communautés d'intérêt, -appelez ça comme vous voulez-qui vont répondre aux questions posées par le comité exécutif, par le Groupe, par le patron, par des entités elles-mêmes qui peuvent demander des éclairages sur tel ou tel sujet. Donc, ça c'est la manière avec laquelle on s'est organisé ; du transverse. Nous sommes des animateurs internes, et nous allons chercher à l'extérieur des partenaires avec lesquels on peut travailler intelligemment, sur des sujets qu'on a priorisés. Donc il y a un gros travail de priorisation ; on a déjà identifié avec Patrick OLIVA vingt-cinq sujets prospectifs qui intéressent peu ou prou le Groupe, on en a priorisé six finalement car on ne peut pas tout traiter. Il s'agit de sujets qui sont liés à des matériaux, à la mobilité de demain, aux nouvelles formes d'énergies, à des situations en mobilité urbaine qui sont un peu compliquées, etc.

Comment on s'organise concrètement sur ces thèmes ? D'abord on va créer ce qu'on appelle un espace d'innovation multidimensionnel, c'est-à-dire en gros une toile prospective : c'est-à-dire quels sont les enjeux sur chacun de ces sujets. Ensuite, on va faire des hypothèses clés d'évolution des sous-sujets appartenant à ces sujets-là, (je vous montrerai ça, ça sera plus facile, ce qu'on appelle des toiles prospectives ou des espaces multidimensionnels d'innovation). Dans ces espaces multidimensionnels d'innovation on va repérer des éléments de rupture qu'ils soient technologiques ou sociétaux. Et à partir

de cet ensemble de données, cette base de compréhension – finalement- du sujet, on va aller à l'extérieur. Donc on va arriver avec des matériaux, on va les proposer et on va se faire challenger par l'extérieur. Par exemple, sur la notion de *fully connected mobility*, nous sommes allés voir Orange et nous travaillons avec eux (je crois que c'est la cinquième réunion qu'on va avoir avec eux en Septembre) sur la vision que nous partagerions -à terme- de la mobilité connectée. Mais j'ai aussi discuté avec Ford aux États-Unis, et j'ai également discuté ça avec des prestataires consultants. Donc on va valider finalement, notre espace d'innovation, nos hypothèses d'évolution, nos éléments de rupture, nos inerties, etc. Enfin bref, ce matériau prospectif qu'on aura collecté, on va l'enrichir, et ensuite on va passer au scénario ; deuxième étape. On va dire, par exemple, comment le monde sur ce sujet-là va-t-il évoluer : Cinq scénarios (on va essayer de ne pas aller au-delà), dans chacun de ces scénarios, on va extraire des opportunités pour le Groupe Michelin. A partir de ces scénarios-là, de la réflexion sur les opportunités dans chacun des scénarios, là on rentre dans le temple des entités internes, on retravaille avec les gens de l'interne, parce qu'évidemment les opportunités on ne souhaite pas les partager. Là je vous ai refait l'organisation en sens processus. Et avant donc, je vous avais dit qu'on avait pris le parti d'avoir une cellule légère et agile qui anime en transverse en interne et en externe, des groupes de travail qu'on va appeler des communautés d'intérêt. Donc j'aurais au maximum en rythme de croisière trois séniors avec moi. »

Parenthèse 3 : Comment le *Challenge Bibendum* s'insère-t-il dans cette démarche ?

« Le *Challenge Bibendum* a été rattaché à la Prospective parce qu'il dispose déjà d'un écosystème disponible, même si ses sujets sont plus axés sur les véhicules électriques, les énergies, le problème des batteries, des piles à combustible, mais c'est un écosystème qui rassemble quand même des experts reconnus. Donc il serait stupide de ne pas les solliciter sur un certain nombre de sujets prospectifs.

Par ailleurs, l'une des grandes questions que l'on se posait à l'issue de différents *Challenge Bibendum*, notamment les derniers qui étaient de gros succès -en termes d'événements en tous cas-, c'est quid du post événement ? Qu'est-ce qu'on fait de tout ça ? Une fois qu'on a activé l'écosystème, qu'on a eu des démonstrateurs, qu'on a fait les tests *ride and drive*, qu'on a fait les conférences, qu'on a fait parler de l'entreprise, c'est très bien mais qu'est-ce qu'on fait de tout ça, de tous ces matériaux, toutes ces volontés, ces volontés de faire,

toutes ces compétences ? Comment on les anime ? Comment on les structure ? Et là on n'a pas les éléments de réponse.

Donc l'enjeu que nous avons maintenant, c'est d'essayer de transformer cet événement ponctuel en une démarche permanente dont les événements seront les points d'orgues. Et une démarche prospective aussi ; parce que si Patrick OLIVA et toutes ses équipes ont eu tout ce mal pour réaliser tous ces événements avec succès, c'est dans l'optique d'influencer le changement -et non pas le subir- et mettre Michelin au cœur de cet écosystème de la mobilité routière de demain. Donc, l'idée c'est de conserver cela bien sûr, mais de le faire de manière permanente pour qu'on soit réellement incontournable dans ce domaine-là. »

III- Quelle est la nature de votre collaboration avec les équipes de R&D et Advanced Marketing/Innovation de Michelin ?

« Alors j'ai partiellement répondu à cette question pour la partie R&D.

L'Advanced Marketing & Innovation, j'ai largement contribué à le construire. L'une des motivations de départ était précisément d'anticiper un peu mieux le changement afin de ne pas les laisser dans un horizon de plus de 3 à 5 ans. Et quand je dis 5 ans je suis un peu optimiste. C'était donc un peu la même motivation, sauf qu'en étant incubé dans une business unit, j'ai trouvé toutes les difficultés du monde à orienter l'équipe de direction de la business unit dans laquelle j'étais, vers des sujets qui étaient comme ils disaient « importants mais pas urgents ». Et quand on me disait « M. Grab, c'est important mais pas urgent » je comprenais qu'en fait, on ne traiterait pas ces sujets. Parce que -je ne sais pas si vous l'avez vous-même vécu, mais moi je l'ai vécu depuis 20 ans chez Michelin- quand on est dans une business unit c'est l'urgence qui prime : il y a eu une inondation dans une usine en Thaïlande, il y a une négociation avec un partenaire aux Etats-Unis qui se passe mal, il y a une franchise en Pologne qui ne se met pas en place, les prix sont trop élevés dans tel pays du monde, etc. Quand on a des objectifs au mois le mois et des objectifs annuels en termes de Chiffre d'affaire et de rentabilité, on va d'abord traiter ces sujets là avant de traiter l'impact de la télématique sur la mobilité de demain.

Donc l'Advanced Marketing ne peut pas faire de la Prospective, et peut simplement faire le lien de la Prospective à la business unit, notamment lorsque la prospective a identifié des opportunités, elle peut servir de relais pour ces opportunités et chercher des bons groupes de travail en interne dans les business units, les bonnes compétences pour

répondre à cette opportunité par une offre adéquate. Autrement dit, ils sont donc plus orientés à mon sens –dorénavant- sur l'offre, la réponse de Michelin à l'opportunité identifiée (la demande), alors que nous on est focalisé sur la demande à long terme finalement. Parce que sur le court terme il suffit qu'ils aillent voir leurs clients et leur poser des questions.

Sur la R&D elle est rattachée d'une certaine manière à la Prospective chez Michelin, pas uniquement d'une manière fonctionnelle mais on a beaucoup de liens avec les gens de la R&D. la R&D c'est de l'investissement lourd, c'est quand même 4% du CA de Michelin, donc il faut essayer de guider ces investissements et essayer d'investir à bon escient ; plus on sera capable d'anticiper et de cibler des bon sujets, mieux on se portera.

Par ailleurs, quand vous avez une opportunité, bien souvent il faut l'expérimenter. Que ce soit d'ailleurs en business model ou en technologie ou en produit. Donc, faire des démonstrateurs, faire des incubateurs, ça on ne peut pas le faire sans des chercheurs, des gens qui sont capables de mettre au point des prototypes.

Du coup, on ne va pas seulement créer une cellule prospective, mais également une cellule incubateur. C'est-à-dire, pour faire simple : j'ai identifié une opportunité, cette opportunité je vais la présenter à une business unit, la business unit va me dire « c'est important mais ce n'est pas urgent », « je n'en ai pas besoin maintenant », « je ne sais pas comment faire », « c'est trop compliqué », « je n'ai pas les ressources », « je n'ai pas les compétences », etc., bref, elle n'en veut pas.

J'ai un recours maintenant qui est de me diriger vers l'incubateur et de leur proposer l'idée. La structure d'incubateur est faite pour des idées / opportunités qui auraient du sens en termes de création de valeur, mais qui ne seraient pas prises pour x raison par les business units existantes. On est en train de mettre cette structure en place avec David STAFFORD qui est le patron de la Recherche et Développement Michelin Nord-Américain. Par exemple dans les sujets que vous avez pu aborder de près ou de loin quand vous étiez avec nous, la roue motorisée devient un incubateur. Donc on incube, c'est-à dire qu'on met sur le marché à petites quantités évidemment ; on expérimente la roue motorisée, pour trouver le business model, pour comprendre les évolutions techniques qui s'imposent ; pour voir la réaction du marché.

C'est pour ça qu'on travaille avec la R&D, puisque les incubateurs ne peuvent provenir à ce moment-là que de la R&D et puisque les business units ne les prennent pas en charge.

Donc s'il y a des équipes de développement sur ces sujets, elles ne peuvent prévenir que des sciences et technologies. »

IV- Parlez-moi à présent d'Open Innovation ?

« Nous sommes convaincus que les bonnes idées ne sont pas que chez Michelin. Il y a aujourd'hui des moyens de partager, de cultiver des idées, de travailler en communauté, en plateformes collaboratives qui sont extrêmement puissantes, et qui permettent d'alimenter nos équipes, en nouvelles supplémentaires, en solutions supplémentaires, auxquelles on ne penserait pas forcément, parce qu'on est focalisé sur le pneu. Et il doit y avoir des parallèles, des analogies très intéressantes, avec d'autres domaines, qui utilisent des matériaux et technologies qui nous seraient très utiles et dont on n'aura pas eu la connaissance, parce qu'on n'est pas dans ces domaines-là.

Donc l'Open Innovation, ce n'est pas seulement une tarte à la crème ou une mode, c'est aussi un constat que, les nouveaux services, les bonnes idées en termes de produits, de matériaux biosourcés, etc. peuvent tout à fait venir de l'extérieur, parce qu'on ne peut pas avoir dans l'entreprise toutes les compétences requises notamment lorsque le marché se complexifie. Et la mobilité va devenir un peu complexe (pour arriver à une offre simple pour l'utilisateur, en termes de backoffice, c'est extrêmement complexe). »

Parenthèse 4 : pensez-vous vouloir impliquer vos concurrents dans cette démarche ?

« Probablement pas tout de suite ; on n'est pas mûr pour ça. On coopère déjà sur certains sujets, sur des questions de *Grading*, de normes, de règlements, mais en ce qui concerne l'innovation en tant que telle, étant donné que c'est l'ADN de l'entreprise et que le positionnement stratégique de Michelin est la différenciation par l'innovation, pas la domination par les coûts ou tout simplement le fast-follower. Donc on ne va pas partager ce qui fait le cœur de notre positionnement stratégique. On est quand même sur un marché très concurrentiel. On n'est pas non plus des enfants de chœur, l'open innovation c'est dans des domaines bien précis, bien fermés. Si par contre ça a du sens de se réunir pour avoir un volume suffisant pour qu'un chimiste se mette à faire tel ou tel matériau pour tout le monde, bien sûr, on n'est pas idiot, on va le faire.

Tant que l'économie capitaliste est ce qu'elle est -on est quand même sur un marché compétitif - on ne peut pas se permettre de faire tout et n'importe quoi en matière d'Open Innovation. C'est l'un des freins à l'Open Innovation bien entendu, toute la notion de confidentialité.

Auriez-vous des choses à ajouter à l'issue de cet entretien ?

Un dernier mot qui pourrait vous intéresser ; la Prospective s'est fixée trois ambitions en fait :

- 1- La première c'est d'éclairer le champ des possibles et des révolutions au sein de notre écosystème (à savoir la mobilité routière), sur le long-terme à savoir 15 à 30 ans. Et ça on le fait beaucoup avec l'externe.
- 2- Détecter et alerter sur des ruptures probables de l'environnement de l'entreprise ; ruptures technologiques et business modèles. Là on est déjà dans le probable donc à des horizons un peu plus courts de 5 à 10 ans. ça peut être des opportunités ou des menaces.
- 3- Et enfin, dans les cas où l'on est sur des horizons vraiment très courts et on a noté une opportunité, ce qui nous est arrivé dans passé et ce qui nous arrivera encore -comme toute autre entreprise d'ailleurs- ; aider les entités à répondre aux tendances prévisibles impactant notre activité et notre marché. Pour moi la télématique est une tendance prévisible aujourd'hui.

Annexe 2 : Echantillon de l'étude exploratoire réalisée lors du *Challenge Bibendum de Chengdu 2014*

Prévus initialement :

G. Q.	Responsable des séries électriques chez BMW
R. I.	CCTA Executive Director
F. F.	IAV Senior Project Manager
P. D.	IBM Client Director
A. G.	VP Marketing & Sales chez <i>Michelin</i> Truck & Bus Division
T. G.	Directeur de la recherche et développement Michelin, membre du CEG
P. V.	Directeur chez Michelin Recherche et Technique
S. P.	Innovation Deployment Director at Michelin North America
F. E.	Directeur marketing de Michelin Solutions
M. R.	Président de la PFA
M. G.	Responsable Open Innovation chez Plastic Omnium
R. B.	VP prospective autonomous vehicle chez Renault
M. L.	Marketing communications and business development chez Sinotrans

Rencontrés sur place :

F. B.	Chercheur à l'INSP
S. C.	Sales Coordinator chez NTN, Automotive Sales Division
E. P.	Directeur de la PFA
D. A.	PSA Open Innovation and Technical Manager, Asia
L. R.	Responsables prospective sociétale chez PSA
& A. M.	
D. M.	Vice President, Discrete Manufacturing Industries at SAP Asia Pacific Japan
C. M.	Head of the Solvay Solar Impulse Partnership chez Solvay
P-Y. L.	Cofondateur de Symbio FCell

Annexe 3 : Guides d'entretiens utilisés pour l'étude exploratoire réalisée pendant le Challenge Bibendum de Chengdu 2014

PREMIERE PARTIE : SUR L'EVENEMENT CHALLENGE BIBENDUM
Parties prenantes externes
<p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Identifier l'utilité perçue du <i>Michelin Challenge Bibendum</i> ;➤ Jauger la force du réseau MCB et comprendre leur rôle dans l'écosystème ; <p>Questions :</p> <ul style="list-style-type: none">• Racontez-moi l'amont de votre participation au <i>Challenge Bibendum</i> ? Qui vous a invité ? De quelle manière ça a été fait ? <i>Tell me how did you know about the Challenge Bibendum? Who invited you?</i>• Qu'est-ce que vous espérez tirer de cette participation ? <i>What do you wish to get from this participation?</i>• Pourriez-vous raconter votre participation au Challenge ? qu'est-ce que vous y avez fait / allez y faire ? <i>Could you tell me a little bit about your participation to the event? What have you already done / will do?</i>• Quels en ont été les moments forts ? <i>What were the highlights of your participation to the event?</i>• Connaissez-vous les gens que vous avez rencontrés au <i>Challenge</i> ? <i>Do you actually know a lot of people that you can meet in the Challenge Bibendum?</i>• Quels sont les enjeux du secteur du transport aujourd'hui ? <i>What are the main challenges that the transport sector has to face today?</i>• Comment votre organisation y fait face ? <i>How does your ecosystem face those challenges?</i>• Comment la participation au <i>Challenge Bibendum</i> vous aide à y faire face ? <i>How does the Challenge Bibendum face those challenges?</i>

Parties prenantes internes (Michelin)

Guide d'entretien pour les membres du CEG

Objectif :

- Identifier la perception des membres du CEG Michelin de la valeur créée par le *Challenge Bibendum* ;
 - pour le Groupe
 - pour les autres parties prenantes
- Jauger la force du réseau *Challenge Bibendum*.

Questions :

- Pourriez-vous me raconter votre participation au *Challenge* ? Qu'est ce qui est prévu ou que vous avez déjà fait ?
- Quels en ont été les moments forts ?
- Connaissez-vous les gens que vous avez rencontrés au *Challenge* ?
- Quels sont les principaux enjeux de la mobilité aujourd'hui ?
- Quels sont les principaux enjeux auxquels votre direction doit faire face en conséquence ?
- Comment le *Challenge Bibendum* en tant que démarche prospective collaborative peut-il vous aider à faire face à ces enjeux ?
- Qu'apporte le *Challenge Bibendum* à ses parties prenantes ?
- Pourriez-vous compléter la phrase : si le *Challenge Bibendum* n'existait pas...

GE des Michelin membres du Centre Technologique Michelin

Objectifs :

- Identifier l'utilité perçue du *Challenge Bibendum* ;
- Comprendre les articulations entre CT et le rôle de moteur d'innovation du *Challenge Bibendum* ;
- Jauger la force du réseau *Challenge Bibendum* ;

Questions :

- Racontez-moi l'histoire de votre participation au *Challenge Bibendum* ? Qui vous a invité ? De quelle manière ça a été fait ?
- Qu'est-ce que vous espérez tirer de cette participation ?
- Pourriez-vous raconter votre participation au *Challenge* ? qu'est-ce que vous y avez fait / allez y faire ?
- Quels en ont été les moments forts ?
- Connaissez-vous les gens que vous avez rencontrés au *Challenge* ?
- Quels sont les enjeux principaux auxquels doit faire face le secteur du transport aujourd'hui ?
- Quelles implications sur la stratégie de Michelin qui est basée sur la différenciation par l'innovation ?
- Comment cela se traduit dans vos actions en tant que CT ?
- Quel est l'apport du *Challenge Bibendum* pour faire face à ces enjeux ?
- Quelles sont vos attentes par rapport à cette initiative en particulier ?
- Quel rôle pensez-vous pouvoir y jouer ?

Guide d'entretien des entités Michelin Marketing

Objectifs :

- Comprendre le rôle du marketing Michelin ;
- Comprendre les apports potentiels dans les deux sens : MCB → MKTG et MKTG → MCB ;
- Jauger la force du réseau *Challenge Bibendum*.

Questions :

- Racontez-moi l'histoire de votre participation au *Challenge Bibendum* ? Qui vous a invité ? De quelle manière ça a été fait ?
Tell me how did you know about the Challenge Bibendum? Who invited you?
- Qu'est-ce que vous espérez de cette participation ?
What do you wish to get from this participation?

- Pourriez-vous raconter votre participation au *Challenge* ? qu'est-ce que vous avez fait / allez y faire ?
Could you tell me a little bit about your participation to the event? What have you already done / will do?
- Quels en ont été les moments forts ?
What were the highlights of your participation to the event?
- Connaissez-vous les gens que vous avez rencontrés au Challenge?
Do you actually know a lot of people that you can meet in the Challenge Bibendum?
- Quelle est la mission des entités marketing Michelin à court et à long terme ?
What is the mission of the marketing department in the short and long terms?
- Quelles articulations avec les activités Innovation / Prospective et R&D ?
Do you work with Innovation / Prospective / R&D teams? How?
- Quels sont les enjeux principaux auxquels vous devez faire face aujourd'hui ?
What are the main challenges that you have to face today in Marketing?
- Que peut-vous apporter le *Challenge Bibendum* pour faire face à ces enjeux ?
What can you get out of the Challenge Bibendum to face these challenges?

DEUXIEME PARTIE : SUR LA DEMARCHE CONTINUE

Organisations n'ayant pas souhaité faire partie de la démarche continue

Objectif : identifier les freins à la participation

Questions :

On vous a présenté le *Challenge Bibendum* dans son nouveau positionnement, mais vous n'avez pas souhaité faire partie du réseau...

- quels sont les arguments qui vous ont été avancés ;
- et qu'est-ce qui vous a décidé à dire non ?

Organisations faisant partie de la démarche

Objectif : identifier l'utilité perçue

Questions :

- Quels sont les arguments avancés par les équipes commerciales/techniques du *Challenge* et qui vous ont convaincu de faire partie de la démarche continue MCB ?

You met our technical and commercial stuff that convinced you to become partners of our open lab, what are the arguments that they gave you that mad you say yes?

- Cette participation a dû vous coûter quelques milliers d'euros, sur quels domaines vous pensez avoir votre retour sur investissement, dans quelles échéances, et dans quelles proportions ?

This participation costed you a few thousand euros, what will enable you to get you ROI, in which time-term and within which proportion?

Organisations n'ayant pas encore été démarchées

Objectifs :

- Identifier l'intérêt potentiel
- Si intérêt, identifier le consentement à payer...
- Si non intérêt, identifier les freins...

Questions :

Leur présenter la démarche continue...

- Seriez-vous intéressé par la participation à une telle démarche ?

Si oui...

- Combien seriez-vous prêt à payer pour faire partie de la démarche ?

Si non...

- Qu'est-ce qui vous en dissuade ?

Annexe 4 : Verbatims des parties prenantes recueillis lors du *Challenge Bibendum* de Chengdu 2014

1. Parties prenantes externes (non Michelin)

Entretien 1 : G.Q.: Head of BMW I and E-mobility for China region

WZ: How did you know about the Challenge Bibendum, is it your first one?

GQ: I was informed by a colleague from Government affairs and PR and he referred me to this event. Actually, I am in charge of the implementation of the BMWi, the electric new brand, and also I'm on charge in all the topics related to e-mobility. And all this is quite hype in China right now because the country has ambitious targets for emissions reduction and mobility so these kinds of summits and meetings is a business model for some of them and there is not a single week that passes without I get an invitation to join. So they invite people then everyone has to pay something then they hire a hotel, and at the end they make a business out of it. So maybe I would've rejected it but I got a recommendation that this is something special and different so I decided to come, and also we contribute by exposing two i-Series cars that you may test if you'd like.

Oh yeah I'd love that; did you bring them all the way from Europe or they were already in China?

We started selling them in 21st of September, which was the national launch day in China and last year in France.

What do you wish to get out of your participation to this Challenge Bibendum?

First of all, I was asked to contribute to some workshops. I had not much expectations of the outcome to be honest, but I was at a roundtable yesterday where I could participate at some discussions and learned a lot of ideas and new perspectives from it; quite nice.

Have you been to the innovation center, have you seen some of the new technologies exhibited there?

That's what I wanted to do right after this actually.

Oh I see, so I won't take a lot of your time! Do you know a lot of people that you met here at the Challenge Bibendum? I understood it was your first one right?

Yes, exactly.

Do you have the feeling that the Challenge Bibendum network is a strong one?

No; not for me. Actually I come to know some people from Michelin. Also thanks to a network in which we have Mercedes and Volkswagen work with Chinese manufacturers.

I would describe the network as “soulala”; some people know me, I know some people, but I haven’t met much yet.

Is networking something that you wish to get out of an event like the CB?

Yes, definitely. This is what happened yesterday when I met some “good people” during the dinner. And that’s very nice. If I went more to such events I would have a better network. But then I couldn’t do my work anymore! (). I have my personal e-mobility network in Beijing but I haven’t seen a lot of them here.

Is the Challenge Bibendum a place where you can find out about mobility future tendencies or build partnerships with other stakeholders, etc.?

Yes of course. Let me give you an example; yesterday, a lady was giving an interview about Beijing carsharing, and we exchanged our business cards. So I will approach her and maybe we will do some business together.

Are you the only person from BMW to attend this Challenge Bibendum?

Yes.

Then I present the MCB Open LAB...

I would be very interested in being in a club such as that. How much do we have to pay to get access to that?

Between 40KE and 70KE depending on whether you are a corporate member or a founding one.

You know I have three Facebook friends; one of them is my child. So normally I am very busy in my work, I also have weChat which is a social application very well-known in China, and I don’t have the time to look them out! And while I’m sitting here I have a lot of emails to check. So if this is something that requires time...I mean that if you’re not part of the problem then the community is not a solution. This must be part of the solution not an additional work load.

So what is your problem?

Right now our priority is charging infrastructure, so what I would like to see there is there *is anyone with the same problem? So we can share information.*

How much would you pay for a solution to your problem?

I think that 40KE is not a lot because if you hire a company to make that investigation it would easily cost more than that.

(Then he continues about the innovation center: I will enjoy the innovation center downstairs; I haven’t had the opportunity to go into that. I also saw some interesting Michelin tire safety technologies. It’s interesting because everybody is working now in

their little area especially in big companies so I appreciate to learn about what is happening left and right and to see beyond the normal scope of working.)

Entretien 2 : R. I.; CCTA72 Executive Director

WZ: First question is how do you spend your time during the Challenge Bibendum, what are the activities at which you take part?

RI: So when I arrived, I went to sleep, I got up in the morning, I took a bus, and I had to give a speech at 9:00 because I was part of the benefits of ITS panel and because I'm a Michelin guest I volunteered to put together the ultimate presentation that was given tonight on the benefits of ITS in the environment, in mobility, safety, etc. And then I spent some time networking, seeing some old friends because I know a lot of people here at the CB, and then I went to the showcase and my agency just signed an agreement with Mercedes to create the largest secure autonomous vehicle test zone in the United States. So I saw some friends from Mercedes Bends, so I scheduled a ride and took the autonomous vehicle for a test drive. Then I made some pictures of some guys who built an electric bus, they want to sell some in California, and we fund transit operations so I told them I would get in contact with our transit operator to see if they're interested in electric buses from China. And this morning I was asked to participate in a freight panel which is developing a whitepaper on how the freight industry can reduce GHG. So I am the chairman of the National Freight Advisory Community in the US so when Steve asked me to go to the event I said yes so I'll meet some more people than I knew before. Also I have to give a speech tomorrow on Compliance, so in doing that speech I'm going to be the representative of the US. So the only spare time I had was the afternoon of Tuesday and a little bit yesterday but it's all good.

So was it similar to your experience in the Challenge Bibendum of Rio 2010?

I think the more of these you attend, the more you know about the opportunities. The problem is that the way the schedule is laid out it's hard to know where you can attend or not, as some events are on invitation only. And in my job, what is important is to listen to people who have something to say on how we can transform our cities in cities 3.0, cities that reinvent themselves and take advantage of technology. So we're deploying smart cities partnerships in Contra-Costa County... So I'd like to hear what people have to say on how they are transforming their cities.

So, you said that you know a lot of people here in Challenge Bibendum, how did you get to know them?

I am very lucky because I get invites often to speak in this kind of events. A lot of them meet at the ITS World Congress. So I've been attending the ITS WC since 1999 and I've

⁷² Contra Costa Transportation Authority www.ccta.net/

been to a lot of world congresses throughout my career where you see a lot of the same people but you meet a lot of new people. It's a great way to get to see people and know what they are working on and know what's going on in the world.

What do you get out of the Challenge Bibendum that you don't from ITS for example?

Well it gives you a different mix of people because it's a non-traditional company that is focusing on mobility. So until I got invited in 2010 I did not know they were working on smarter or happier city, low carbon reduction, etc. They have connections with the International Road Federation and the Highway User Alliance in the US. It's just a different focus on the same issues, different connections with different associations and businesses; they bring them to a different location in the world and allow you to meet people that you don't know. It's like the Tide company got involved in ITS... I think the link between Michelin and mobility is better but it wasn't clear to me initially, so that's why I like this event, because you don't see a lot of people all the time.

So did you know that the CB doesn't want to be just an event anymore (I present the new positioning of the CB); would you be interested in such an initiative, what do you think about it?

Yeah I like it, because I remember that when I was in the CB of Rio, I participated to a workshop, and we were about 15 people there that I did not know... So that would be beneficial I think.

Entretien 3 : F.F.: IAV Senior Project Manager

WZ: So my first question is how did you know about the Challenge Bibendum of Chengdu?

FF: I knew about it because I was in the *Challenge Bibendum* of Berlin, we had a booth in the innovation center (we were not very satisfied of the quality of some things so we decided not to take a booth for this CB, and also it was so far away). And I received a mail very early that the Chengdu edition will be held. But if you ask me why I am here I don't know; because until now I did not really understand the event. I don't really understand what the goals are and why Michelin was doing that. But the *Challenge Bibendum* in Berlin was very interesting; it was a good place for networking, for having good conversations with experts and "normal people". So I tried to understand the reasons for an event here, because I'm not sure if it is possible, because if you see the program, I cannot see any headline in the program, you cannot find any sentence that will tell you what the goals are. So for me it's a bit difficult to get the meaning of this event.

Didn't you get any newsletter? Was there the same problem on the website?

I got some newsletters, and I went to the website but all these things weren't straight forward to see what we want to do this way or we want to do this way; it's a little bit of a rally, it's a little bit of an exhibition, it's a little bit of a conference, it's a little bit of workshops then I tried to get to the active room, I asked people to make something on the students' day, the organizers told me yes so four weeks later as I started to prepare my presentation they told me no it's only allowed for our sponsors... I had a lot of troubles with the organization actually, when I wanted to pay for my participation the website said your credit card is not valid, and I'm sure it was valid, it was a problem in the website! So it took 5 days to organize that... And a few days before the event I was asked to print the Badge, I was already in China so how could I? So I am totally aware that organizing an event in China is not easy, but some of the problems I had to face weren't linked to that. Also, I found some interesting topics on the app, so I tried to get in, but it's only on invitation! But there was no information on why or who I can ask for joining... So hopefully I will understand in the next days, if not, maybe it's my last one...

I present the MCB Open Lab and the online community...

About the community: It's the only website in the world I don't understand, I have the login for it, but it's the same, there are open and closed groups, but there is no information on what I have to do in order to join a group! Maybe I'm stupid...it's exactly the picture of this event! There is no red line I can follow, just for the beginning! Maybe after a half year I would understand but for the beginning it's important. There are very important discussions about topics which are very interesting but a lot of them are in part which I don't understand why they are there! After that experience the website was out of order to me! I haven't so much time for doing something like that. I feel like an alien in the ecosystem! I need somebody to tell me what I can do and what I can't! I feel like an unwanted alien...I paid 500€ or whatever for joining this group, and the only thing I get is this badge.

Entretien 4 : P.D. ; IBM Client Director

Qui vous a invité au Challenge Bibendum ?

J'ai été invité parce que je fais partie de la société IBM qui est fournisseur et partenaire de Michelin, et c'est la sixième fois que je participe à un CB. J'attends toujours l'information sur le prochain Challenge parce que c'est important.

Pourquoi c'est important ?

C'est important parce que c'est mon client, et un client c'est toujours important. Ça c'est la première chose. Deuxième chose ; le sujet est important, les sujets traités sont des sujets de société qui nous concernent tous, et troisièmement il y a une raison business parce que il y a d'autres sociétés ici qui sont aussi nos clientes.

Donc quand vous êtes là au Challenge comment vous passez vos journées ?

Déjà je m'assure que tous les speakers sont là parce qu'on a deux interventions, dont une à l'opening session. Donc mon principal travail est de m'assurer que tous les postes sont remplis et que tout ce qu'on a promis se fera. On a également un stand smart cities qui est important pour nous parce qu'il montre ce sur quoi on voudrait faire des partenariats avec Michelin. Donc je vais voir comment ça se passe sur le stand. En bref je n'ai pas quelque chose de précis à faire sauf qu'il faut que je sois partout.

***Est-ce que vous connaissez beaucoup de gens dans le réseau du Challenge Bibendum ?
Est-ce que vous avez l'impression que c'est un réseau fort ?***

Je pense qu'il doit y avoir des liaisons entre les différents Challenge parce que Berlin c'était il y a 3 ans déjà, et pendant ces 3 ans on n'a pas parlé ensemble...je sais que c'est difficile et compliqué, il y a une community, mais je crois qu'il faut faire plus.

Vous pensez à quoi par exemple ?

Par exemple organiser des réunions d'une demi-journée pour faire le point et parler du prochain, ça ne coûte rien ! On peut le faire à Paris par exemple ou même en vidéo-conférence, il faut utiliser les moyens de communication dont on dispose ! La communauté c'est bien, mais se voir c'est mieux parce que ça crée des souvenirs ! Et puis on est harcelé par les communautés et les social-médias !

Vous avez participé à beaucoup de Challenge Bibendum, est-ce que vous avez des indicateurs qui vous permettent de valoriser ce qu'en vous ressortez ?

Non, on n'a pas d'indicateurs, mais je sais que d'y participer est très important pour ma compagnie au long terme.

Entretien 5 : J-F. B. : Chercheur à INSP⁷³

WZ : Parlez-moi de vous Jean-François, que faites-vous dans la vie ?

JFB : je m'intéresse à la recherche sur des sujets liés à la sécurité routière, à la mobilité active, mobilité douce, des sujets liés aux piétons, aux cyclistes, aux personnes à mobilité réduite, etc. Le projet que je réalise en ce moment touche la rue pour tous, l'adaptation au Québec d'une démarche globale ou stratégie nationale pour faire davantage de place aux sujets vulnérables par la sensibilisation et l'éducation de la population et des décideurs mais aussi proposer des solutions concrètes en termes d'aménagement.

J'ai deux statuts présentement, je suis professeur associé au département de géomatique appliquée à l'université de Sherbrooke, donc j'encadre des étudiants en maîtrise

⁷³ Institut National de Santé Publique du Québec <https://www.inspq.qc.ca/>

travaillant sur des sujets de géographie et de géomatique qui est une alliance de géographie et d'informatique. Par ailleurs, je réalise un autre projet avec l'Institut National de Santé Publique sur l'adaptation du code de la route aux moyens de transports individuels comme les fauteuils roulants, les triporteurs, les quadriporteurs motorisés, etc. qui sont des moyens de transports très utilisés chez nous.

(...)

J'ai une formation de géographe mais je travaille beaucoup avec les ingénieurs, les architectes, les urbanistes, les usagers, les médecins, les policiers. Je m'inspire de la réalité des gens, mon travail consiste à aller voir ce qui se passe sous la terre, prendre des photos, des vidéos, je m'intéresse à tout ce qui est interaction, circulation, conflit de circulation, cohabitation des différents moyens de transport pour améliorer le partage de la rue.

(...)

C'est votre première participation à un Challenge Bibendum ?

C'est ma première fois, oui.

Comment l'avez-vous connu ?

On a été invité par le CIRIDD qui est le Centre International de ressources et d'Innovation en Développement Durable, ma directrice de thèse a été interpellée pour ce *Challenge Bibendum*, et elle a proposé trois noms d'étudiants qu'elle voyait comme étant potentiellement intéressés par la démarche. On nous demandait en effet de contribuer à votre plateforme collaborative et les gens qui se seront démarqués devaient gagner un ticket d'entrée au *Challenge Bibendum*. J'ai personnellement trouvé la plateforme très intéressante et j'y suis rapidement devenu accro. J'ai rapidement identifié des sujets qui m'intéressaient et des gens qui échangeaient sur ces sujets donc j'ai collaboré.

J'ai par ailleurs constaté grâce au *Challenge Bibendum* que Michelin avait une vision d'entreprise qui est d'être catalyseur pour les partenaires qui souhaitent proposer des solutions et des technologies pour la mobilité durable. C'est quelque chose qui n'était pas tangible pour moi, Michelin était juste une entreprise qui fabriquait des pneus.

Vous êtes venu avec quelles attentes au Challenge Bibendum ?

Je suis là pour m'inspirer, et également pour vérifier la possibilité d'avoir des partenariats de recherche, échanger des données scientifiques entre pays, du coup il y a trois ou quatre personnes qui m'ont proposé d'écrire des papiers. J'ai aussi un intérêt à trouver des financements pour mes différents projets de recherche, moi je peux offrir des terrains d'étude et évaluer des projets puisque je n'ai pas d'intérêt business.

A votre avis, pourquoi Michelin vous a invité au Challenge Bibendum ? Quelle est votre valeur ajoutée dans l'écosystème ?

Je ne sais pas, je n'en ai aucune idée. Probablement du rayonnement, suite à l'événement. Je vais écrire un article qui va être lu par 3000 professionnels canadiens de sécurité routière, où j'explique la mission du *Challenge Bibendum* et ses différentes activités. Je pense que l'intention de Michelin était davantage de drainer du contenu et des utilisateurs pour la plateforme communautaire. Concernant cette communauté, je trouve qu'elle a une partie privée qui est prédominante, et si on veut faire partie d'un groupe on peut se poser la question pourquoi je ne suis pas invité là... Moi je la verrais plus ouverte, plus diffusée, plus accessible au grand nombre. Mais j'avoue ne pas trop connaître quel est l'objectif de Michelin à travers la création de cette communauté.

Entretien 6 : S. C.; Sales Coordinator at NTN, Automotive Sales Division

WZ : comment avez-vous été informé de la tenue du CB ? Est-ce votre premier ?

SC : oui c'est mon premier CB ; et j'ai été informé par ma hiérarchie qui m'a demandé d'y participer.

Et vous y êtes venus avec quelles attentes ?

Honnêtement avec aucune attente, avec de la curiosité, de savoir ce qu'était le CB, parce qu'on me l'avait dit, j'avais vu des documentations de présentation, mais je ne suis pas persuadé que j'avais réellement compris le sens ou l'objectif de Michelin sur l'organisation d'un Challenge comme ça. Et je ne suis pas sûr d'avoir tout à fait compris cela au jour d'aujourd'hui.

Bon vous venez d'y passer quatre jours, si vous deviez définir ce que vous avez vécu ça serait quoi ?

Très bonne organisation, très bon outil de communication.

Pour Michelin ou bien pour les participants ?

Pour Michelin ! Je suis par ailleurs impressionné par la capacité de Michelin à réunir des représentants de haut niveau aussi bien privés que publiques.

Quelle est votre mission exacte chez NTN ?

Je fais de la coordination en vente sur des constructeurs européens en Chine pour développer la présence de notre société chez les constructeurs européens.

WZ : est-ce que le CB vous a aidé dans ce sens ?

A titre personnel je dirais non, car je suis sur des sujets à moyen et court terme je dirais entre 2 et 5 ans, et là on est sur des sujets à horizons lointains. Alors il y a du concret dans ce qui est présenté mais il y a aussi beaucoup de long-terme je crois, donc dans ce que je

fais il n'y a pas vraiment de relation si ce n'est le fait de faire du networking qui reste intéressant.

Racontez-moi votre participation au CB, vous avez pu faire quoi pendant les quatre jours ?

J'ai assisté à quelques conférences, j'ai assisté à la conférence d'ouverture et de fermeture, et puis j'ai rencontré quelques visiteurs sur notre stand, quelques interlocuteurs à moi en Chine, qui ont certainement apprécié le fait qu'on soit présent ici, et qu'on ait été associé à un nom très connu dans l'industrie automobile. Je sais que sur un point de vue image c'est pas mal, j'ai rencontré des gens de chez PSA, et d'autres entreprises, c'est positif si vous voulez tout ce qui se passe ici génère une image positive de Michelin c'est sûr, et y étant associé je pense que ça renvoie une image positive de notre société également.

Qu'est-ce que vous allez garder de ce CB ?

L'ouverture et la cérémonie de clôture ont été des moments forts de l'événement, c'est rondement mené, c'est très pro, donc c'est vraiment l'esprit outil de communication qui m'a vraiment impressionné.

Vous m'avez dit que vous avez participé à un certain nombre de conférences, est-ce que vous avez trouvé le contenu intéressant, y avez-vous appris des choses ?

Alors encore une fois, je ne suis forcément pas le représentant le mieux placé de mon entité, et une de mes recommandations ça serait sans doute d'identifier les représentants les plus pertinents, et encore une fois moi je suis sur du assez court terme, et on a des gens dans des départements comme l'innovation, la recherche et développement, sont les interlocuteurs les plus concernés par les sujets qui sont abordés ici que moi. Donc à titre personnel il y a des choses qui m'intéressent mais qui ne sont pas directement transposables dans mon travail.

Vous aviez exprimé avoir du mal encore à identifier les objectifs du CB, ...

Ce n'est pas les objectifs, c'est le bénéfice immédiat pour Michelin en termes d'image. Je suis assez pragmatique comme garçon et je suis toujours un peu dubitatif sur les budgets de communication que ça peut représenter un événement comme ça ; encore une fois en termes d'image c'est sans doute fantastique, et surtout en Chine, j'ai un peu de recul en Chine maintenant et je me rends bien compte que ça doit bien impressionner et donner des idées aux donneurs d'ordre locaux, c'est très bien en termes de communication, mais après c'est un ratio, un ratio retour sur investissement. Malheureusement on est tous drivé par ça. Je dois dire que le CB est un mode de communication dont je n'ai pas forcément l'habitude parce que dans mon activité on est dans le top 3 mais on n'est pas le leader. Et si je me rappelle mes cours de communication c'est de la communication de leader.

Vous êtes partenaire de notre club qui est l'illustration de la volonté de Michelin de créer un espace prospectif collaboratif permanent, qu'est-ce que vous pensez que ça peut apporter à votre entreprise ?

Je pense que ça peut nous apporter des axes de travail et de l'orientation pour notre recherche. Aujourd'hui tout le monde se pose beaucoup de questions sur ce que sera l'industrie automobile demain, et on a tous des moyens de R&D plus ou moins élevés donc il faut les orienter et les rendre pertinents. Donc oui je pense que ça permet d'éclairer. On a tous besoin de se rassurer pour savoir qu'on est sur le bon chemin.

Entretien 7 : M.R. ; Président de la PFA

WZ : quand vous étiez à la gérance de Michelin, vous connaissiez très bien le CB, ...

MR : oui tout à fait je connais bien, pour avoir participé à quatre je crois, et j'ai toujours encouragé parce que ça a été créé par Edouard Michelin et on a continué.

Ça vous a apporté quoi en tant que CEO de Michelin ?

En termes de notoriété de Michelin, l'impact a été très fort. Il y a plusieurs impacts ; il y a un impact sur les équipes Michelin je pense que ce n'est pas négligeable, il y a un sentiment de fierté quelque part, mais aussi un sentiment que Michelin reste à la pointe des réflexions et de ce que sera l'avenir. Donc il y a un impact sur le personnel de Michelin, notamment ceux qui sont impliqués, et ils sont très nombreux, moi je retrouve beaucoup de mes collègues aujourd'hui. Et je crois que cet impact-là il ne faut pas le sous-estimer aussi. Le deuxième impact concerne le pays où on organise le CB, ce qu'on fait, le premier que j'ai fait était à Paris en 2006, mais les autres se sont fait dans d'autres pays et il y a à l'évidence un impact particulier dans le pays où nous sommes. Surtout si c'est un pays où Michelin n'est pas forcément aussi connu qu'il l'est en France. Pour beaucoup de pays c'est une découverte, et la découverte d'une entreprise qui d'abord une entreprise puissante. Pour organiser un challenge comme ça il faut être une entreprise puissante. Si on prend Berlin par exemple, moi je connais beaucoup d'acteurs allemands qui ont été impressionnés par la présence de Michelin et par la qualité de ce qu'on fait, ce n'est pas du cinéma quoi ; c'est des choses concrètes, les acteurs présents sont des acteurs de qualité, donc il y a un impact à l'évidence dans le pays où on le fait, et par exemple à l'égard de nos clients. Et puis grâce aux retombées on a un impact mondial aussi. Je crois que ça contribue bien à l'image de Michelin, parce que Michelin est une entreprise qu'on a toujours considéré qu'elle avait l'une des meilleures technologies, donc une bonne technologie veut dire qu'on se projette dans l'avenir, ça conforte donc assez bien la marque Michelin. C'est bien aligné avec la marque Michelin.

WZ : vous pensez que le CB est la meilleure façon d'aborder des marchés sur lesquels on n'est pas très présents ?

C'est une bonne façon. J'ai été à la conférence de presse et étant donné qu'au CB on montre beaucoup que l'automobile va se heurter progressivement à de plus en plus de freins, certains nous disent que nous sommes en train d'annoncer la destruction de l'environnement qui vous fait réussir. Je crois que là il faut répondre que ça fait partie de notre devoir de regarder l'avenir, car ça nous permet de ce fait de prendre les bonnes décisions plus tôt. Mais je crois que ce côté visionnaire, je n'ai pas le terme exact, est très valorisant pour Michelin. En plus, des fois vous avez des entreprises qui entreprennent des actions et on se demande pourquoi ils font ça, là c'est vraiment naturel à Michelin. Ça correspond parfaitement à l'ADN de l'entreprise.

WZ : vous avez évoqué l'existence d'indicateurs qui permettaient à Michelin de mesurer l'impact du CB, pourriez-vous m'en dire un peu plus ?

Ecoutez, j'ai le souvenir qu'il existait quelques indicateurs, mais je ne saurais plus là vous dire lesquels. C'est plus tourné vers les participants. Mais je ne pense pas qu'il y ait des indicateurs qui nous permettent de mesurer notre impact à Chengdu par exemple ; est-ce qu'on va le mesurer auprès de tous nos clients qui sont venus, auprès de nos distributeurs, auprès de nos partenaires, je ne crois pas que ce soit mesuré. Mais je pense qu'il y a un impact ; vous savez toute la marque Michelin est faite de cette image de qualité et de leadership technologique, donc c'est parfaitement en ligne.

WZ : quels sont les moments forts d'un événement comme le CB ?

Je ne sais pas... Si on prenait le CB de Berlin par exemple, ce qui était assez exceptionnel c'était le cadre, avec cet immense immeuble et l'exposition dehors ; il y avait un lay-out qui était spectaculaire, je pense qu'une partie importante du CB c'est ce qui se passe autour des démonstrations. Je n'ai pas encore visité l'Innovation Center de cette année, mais je trouve que toutes les démonstrations et les stands des organisations qui présentent leurs innovations font un tout qui est spectaculaire et concret. Je crois que ce qui est important dans un événement comme le nôtre, c'est très bien d'avoir beaucoup d'académiques, de conférences etc., mais il faut aussi montrer que des technologies existent, c'est très important et ça donne confiance en l'avenir. Ça montre que ce n'est pas juste des paroles et que c'est en train d'exister. Cela dit à titre personnel j'ai souvenir des sessions d'ouverture, des conférences de presse parce que c'est très challengeant pour celui qui en est responsable. Mais le plus important c'est ce qui se passe réellement, et puis il y a chaque année, quelques conférences et quelques débats qui marquent ; je ne me souviens plus en Allemagne lesquels, mais il y a des événements qui ont fait référence.

WZ : A votre avis, est-ce que le CB apporte une valeur forte aux participants et sponsors et quelle est la nature de cette valeur ?

Ecoutez, il y en a qui viennent tous les ans donc je pense qu'ils ne viennent pas pour les beaux yeux de Michelin ; je pense qu'il y a d'un côté de très grands acteurs qui ont les moyens de se faire connaître donc ils viennent, et pour les petits c'est un forum un peu unique pour se faire connaître. Parce que par la qualité de l'événement et le haut niveau

des participants ça attire les grands, et pour les petits c'est la qualité de l'événement et une chance unique de se faire connaître.

WZ : vous pensez qu'il n'y a pas d'autres événements qui offrent ça ?

Il y a d'autres événements mais il n'y a pas d'équivalent. Ici c'est un terrain neutre, il n'y a pas d'acteur dominant qui s'impose aux autres, c'est Michelin qui organise mais les gens n'ont pas le sentiment que Michelin se sert d'eux pour se faire valoir. Je crois que c'est important ça aussi. C'est bien dans l'éthique de Michelin.

WZ : est-ce que vous pensez que les milliers de gens qui sont présents aujourd'hui au CB constituent un réseau fort ? Alors bien évidemment vous êtes une personnalité connue et qui je suppose aussi connaît beaucoup de gens, mais est-ce que vous pensez qu'il y a une vraie connexion entre tous ces gens présents ici ?

C'est peut-être un peu excessif si vous voulez, d'abord la plupart travaillent avec Michelin, donc je dirais ça vient peut-être renforcer le réseau ; on voit Solvay qui nous procure de la silice, Dassault Système, IBM, et d'autres cabinets avec lesquels on travaille, mais il n'y a pas que ça, si on prend Faurecia, qui est un fabricant de pièces véhicules, il n'est ni client, ni fournisseur. Je crois que progressivement le CB devient l'événement où il faut être !

WZ : comment concevez-vous l'avenir du CB ?

Je ne sais pas, il faudrait que ça soit dans des lieux où Michelin a besoin de renforcer son image, dans un lieu où il y a une vraie industrie automobile, pour le reste, je pense que le principe même avec à la fois du concret ; des essais, des démonstrations, des débats, des forums, des séances de travail, je crois que ces séances de travail sont très importantes car c'est là que beaucoup de réflexions sont faites et illustrées.

WZ : est-ce que vous pensez que 4h de travail ou une journée de travail entre ces acteurs est suffisante pour faire avancer des sujets comme l'avenir de la pile à combustible ou du véhicule électrique etc. ?

J'ai regardé le programme et j'ai l'impression que les grands sujets sont traités, ça s'adresse aux spécialistes mais pas forcément aux spécialistes de la spécialité. Sur la pile à combustible par exemple ceux qui viennent ne sont pas forcément les spécialistes de la pile à combustible, pour qui il faudrait faire une séance de trois jours.

WZ : pourquoi ces spécialistes ne sont pas là ?

Je suis un petit peu de votre avis, une question qu'on devrait se poser effectivement c'est qui sont les grands absents du CB, par exemple dans l'industrie automobile allemande ils ne sont pas très présents aujourd'hui.

Aujourd'hui vous êtes au CB également parce que vous êtes président de la PFA, que pensez-vous que le CB peut apporter aux associations professionnelles en général et à la PFA en particulier ?

Ça apporte beaucoup parce que les associations professionnelles ont besoin pour leurs adhérents d'identifier les grandes tendances de demain. Et en passant deux ou trois jours ici ils peuvent assimiler ou découvrir tous les grands enjeux des dix prochaines années dans l'automobile. Donc ça c'est quelque chose de vitale parce que la plateforme automobile c'est principalement des équipementiers et des sous-traitants et ceux-là surtout les derniers manquent souvent de visibilité car ils sont trop dans le business de tous les jours et là on leur donne la possibilité de réfléchir à comment ils vont s'adapter.

Ils sont là vos adhérents ? Allez-vous leur faire un compte-rendu ?

Certains sont là, il faudrait leur faire un retour parce qu'ils ne sont pas très nombreux ici.

Entretien 8 : E.P. : Directeur de la PFA

WZ : racontez-moi comment vous avez connu le CB et qui vous y a invité ?

EP : j'ai connu le CB quand j'ai pris mes fonctions de patron de la stratégie et du plan produits et services chez Renault Trucks en 2006, et quand on est patron de la stratégie des produits chez un constructeur de poids lourds on connaît Michelin et on connaît le CB qui était déjà à sa sixième édition, pour les éditions précédentes j'envoyais à chaque fois un ou deux personnes de mes équipes, parce que c'était plus logique que ce soit eux qui viennent vus les sujets de l'époque. J'ai toujours suivi sans vraiment venir ce qui se passait, la thématique de celui-ci m'a intéressé parce que d'abord j'ai une conviction personnelle sur la mobilité, c'est vraiment le sujet à traiter, j'ai été président (et je suis maintenant vice-président) du pôle de compétitivité qui s'appelait Urban Truck and Bus et qui s'appelle aujourd'hui LUTB Transport and Mobility Systems, donc on est rapidement passé du camion et du bus à la mobilité, j'ai aussi essayé de rentrer Renault Trucks dans la mobilité pour ses clients, et à la PFA depuis un an je me suis rapidement aperçu qu'on avait un champ d'action qui n'était pas très ouvert car on travaillait sur la voiture 95% du temps et puis sur le camion et le bus, mais sur la voiture dans le sens tous les matériaux qui font qu'on a un véhicule bien solide etc., mais pas sur la voiture moyen de la mobilité donc moi je souhaite ouvrir la PFA sur la mobilité.

Qui vous a invité à cette édition en particulier ?

En fait avec mes trois casquettes qui sont Volvo, LUTB et PFA je me suis dit tiens pourquoi ne pas y aller, j'ai proposé ça à Michelin ROLLIER qui a validé, et puis après je me suis retrouvé invité ; en tant que patron de la stratégie chez Renault Trucks j'avais eu l'occasion de rencontrer Patrick OLIVA dans les années 2008 – 2009.

Et vous êtes venu avec quelles attentes ?

Eh bien moi je suis venu pour réseauter d'abord, de mieux connaître l'entreprise Michelin même si je la connaissais côté poids lourd, et je suis venu aussi avec la volonté de savoir ce qui tournait autour de la mobilité avec ce livre vert.

WZ : et vos attentes ont été satisfaites ?

J'ai pu réseauter avec des gens intéressants côté Michelin, moins côté constructeurs, **en enchaînant les sessions on n'a plus le temps de réseauter.**

Comment se déroule votre journée type au CB ?

J'enchaîne les sessions, deux le matin et deux l'après-midi. La première matinée j'ai assisté à une visite guidée par l'ancien patron de la R&D Michelin, j'ai fait toute la partie du bas et puis quelques essais.

Est-ce que vous connaissez beaucoup de gens dans le réseau CB et est-ce que vous avez le sentiment que c'est un réseau fort ?

Alors je ne connais pas beaucoup de monde parce que quand on arrive par la porte camions on arrive par la petite porte, après ça serait prétentieux de ma part de juger si le réseau CB est fort, je ne sais pas.

Vous serez bientôt le directeur de la PFA, quelle est l'utilité d'une telle plateforme ?

L'utilité d'une telle plateforme est multiple, la première est de créer des relations de confiance durables entre les acteurs de l'écosystème automobile français, pour faire simple c'est l'ensemble des acteurs qui s'intéressent à l'automobile. La deuxième utilité c'est ce qu'on appelle le « *one voice* », il faut qu'on sache parler « *one voice* » face au « *one voice* » allemand qui est en place depuis 18 ans à savoir le VDA, ce rôle de la PFA en particulier sur la R&D est très important, le troisième point c'est être un catalyseur pour améliorer l'efficacité des entreprises de la filière, en mettant en commun ce qui peut l'être des grandes entreprises de l'automobile comme Michelin et les autres équipementiers et les petites qui ont de l'agilité, qui sont sûrement performantes mais qui peuvent l'être encore plus, il y a à créer des ponts entre ces entreprises-là sur des sujets où ces entreprises ont intérêt à se positionner. Ma liste ne sera pas exhaustive mais à un certain moment il faut se limiter à des priorités, le dernier point c'est de travailler sur tout ce qui va améliorer la relation client-fournisseur au sens business du terme, ça va finir par l'amélioration des résultats chez le client et le fournisseur.

Le CB peut vous apporter quoi dans ce sens ?

Ce qui est intéressant c'est que moi je viens au CB en Novembre et je prends mes fonctions à la direction de la PFA en Décembre, donc en Décembre au conseil des présidents de la PFA, présidé par Michel ROLLIER, je vais proposer un plan stratégique 2015- 2018 ou 2015-2019 et ça permet de me caler par rapport à ce que je vais présenter, donc il y a des confirmations et puis des sujets sur lesquels il y a des messages qui sont pour moi implicites et je vais les rendre explicites.

Entretien 9 : M.G. : Responsable Open Innovation chez Plastic Omnium

WZ : est-ce que c'est votre premier Challenge Bibendum ?

MG : oui tout à fait. Au début on devait sponsoriser l'événement mais en fin de compte on a décidé que je vienne en simple visiteur.

Pourquoi vous avez décidé de ne plus sponsoriser l'événement ?

C'est ma hiérarchie qui en a décidé ainsi, je ne sais pas pourquoi. Mais comme c'est un événement qui a de l'écho aujourd'hui on s'est dit « on ne peut pas ne pas venir ». Chez PO on a trois divisions dont une sur les systèmes à carburant de laquelle je ressors, on y travaille sur le stockage des énergies ce qui est parfaitement en phase avec ce qui est discuté aujourd'hui au CB, à ce titre-là je pense même que c'est le PDG du groupe qui a encouragé notre participation.

Vous faites quoi exactement chez PO ?

Mon job s'appelle « Open Innovation Coordinator », et je le divise en deux parties : une partie c'est de l'analyse de données, tant qualitatives que quantitatives, qui consiste à détecter les tendances technologiques du futur et qui peuvent être des moteurs de croissance pour notre entreprise, technologies et motricités alternatives, technologies biosourcées pour les matériaux qu'on utilise par exemple, et puis l'autre partie c'est la gestion de partenariats, détection des meilleurs partenaires à la fois académiques, scientifiques, et surtout la création et l'entretien d'un réseau entre ces partenaires qui peuvent être des universités, des start-ups, mais aussi des industriels de notre taille et c'est vraiment, essayer de monter des réseaux où il y a des projets de recherche collaboratifs, du partage d'information, avec notre entreprise au centre de cela pour animer et pour que ça se décline contractuellement ou sur le terrain, et après on sait qu'on peut compter sur ces partenaires le jour où on a un problème sur leur domaine d'expertise.

Vous êtes venus avec quelles attentes au CB ?

C'est assez dur d'y répondre. Moi je suis quelqu'un qui attend toujours beaucoup trop d'un événement, donc à chaud je peux vous dire que j'ai quelques frustrations ; par exemple il y a beaucoup d'acteurs français que je connaissais déjà, donc le fait de venir en Chine pour rencontrer des gens qu'on connaît déjà ou qu'on peut aborder chez nous c'est un peu frustrant ;

Vous espériez rencontrer plus d'acteurs chinois ?

On en a rencontré certains, lors de meetings privés que j'ai eus avec des professeurs de l'Université de Shanghai, mais c'est vrai que ça reste très limité. La documentation sur les stands était en chinois et non en anglais des fois, il y avait un meeting où on voulait

participer et on nous a dit que tout était en chinois, c'est dommage car c'était sur la mobilité électrique en Chine et ça nous aurait intéressés.

Racontez-moi ce que vous avez fait pendant ces 4 jours...

La première journée j'ai participé à un atelier privé organisé par Michelin, avec principalement des acteurs américains, français, et un acteur asiatique donc on a pu avoir une vue d'ensemble sur la mobilité à bas carbone, c'était assez intéressant et interactif car on était douze autour de la table donc on n'a pas mal échangé. Pour démarrer une conférence c'était un bon échauffement. Après c'était des conférences assez généralistes sur la mobilité, après l'autre frustration c'est qu'on se dit qu'on est souvent dans le très général et on ne va jamais dans le détail, par ailleurs de conférence en conférence on trouvait les mêmes idées et des fois les mêmes intervenants même si les titres changeaient, on retrouvait les mêmes thématiques et des personnes des mêmes entreprises, qui passaient la plus grande part du temps à vanter les mérites de leur entreprise dans le domaine du vert, plutôt que d'apporter vraiment des éléments nouveaux sur la problématique en question. C'est frustrant pour les autres d'entendre des gens faire de la promotion plutôt que d'apporter de la valeur ajoutée au débat. Donc c'est comme ça que je l'ai ressenti.

Quels ont été pour vous les moments forts de ce CB ?

Ça peut paraître paradoxal mais moi j'ai bien aimé la conférence TED, c'est des gens qui savent bien parler, justement sur des choses d'ordre général, et qui savent motiver l'assemblée. Donc ça c'était un bon souvenir. Après nous on est arrivé à l'heure et apparemment il fallait arriver une demi-heure à l'avance pour avoir une place donc on a été mis dans une salle à côté. C'est un peu frustrant de venir jusqu'en Chine pour ça et être mis dans une salle à côté...c'était pareil pour l'*Opening Ceremony*, on est arrivé un peu à l'avance et il n'y avait plus de place non plus, la salle n'était pas dimensionnée pour accueillir toutes les personnes présentes.

Est-ce que vous connaissez les gens que vous avez rencontrés dans ce CB ? Avez-vous eu le sentiment que c'est un réseau fort ?

Il y a des gens qu'on connaissait déjà, il y a des gens qu'on ne connaissait pas, effectivement c'est un petit monde, tout ce qui est mobilité et automobile surtout, c'est des gens qui se retrouvent de conférence en conférence, il y a des gens que j'ai croisé que mes collègues avaient déjà croisé aussi par ailleurs, c'est un petit monde fait de gens qui ont tous les mêmes préoccupations, les mêmes problématiques, et surtout aujourd'hui c'est porteur de se mobiliser sur ces problématiques pour faire du business.

Pour vous c'est utile de faire partie d'un tel réseau ?

Je pense que c'est utile, après dans ce que je fais ce n'est pas ce qui va m'apporter le plus, mes informations ce n'est pas dans les événements que je les trouve. C'est bien de faire un événement ou deux comme ça par an assez génériques ça permet de prendre du recul c'est

ce qu'il faut, et après ce qui nous sert au jour le jour c'est de faire des petites conférences spécialisées, aller chercher les vraies compétences des experts techniques, ça nous aide à répondre à des problématiques qu'on a en recherche. Mais c'est vrai que ce genre d'événement se complète bien avec les autres événements auxquels on participe.

Le CB est aujourd'hui en pleine évolution, on ne souhaite plus être uniquement un événement mais une démarche prospective collaborative continue, qu'on appelle Open Lab, concrétisée entre autres par la création de deux plateformes en ligne, une de partage d'informations et échange et une deuxième plus axée sur les opportunités business, est-ce que c'est ces initiatives qui peuvent vous intéresser, vous apporter quelque chose ?

Ça se passe comment concrètement, c'est sur invitation ?

La communauté d'experts est ouverte, certains groupes sont exclusifs, et le knowledge center est payant, il y a deux niveaux d'adhésion, un premier où l'on bénéficie des contenus sans être acteur stratégique et un deuxième où on participe vraiment à la gouvernance du club, et qui est en conséquence plus cher.

D'accord, c'est effectivement quelque chose qui peut nous intéresser parce que dans le cadre de ma mission je suis par exemple amené à développer une base de données d'experts avec qui on peut travailler, on peut piocher dedans pour voir les projets antécédents, comme c'est des activités nouvelles il n'y a rien, on part de zéro, donc il faut établir toutes les méthodologies et outils nécessaires, pour diffuser après les bonnes pratiques dans l'entreprise aussi, ça m'intéresse sur les deux plans, sur la partie méthodologique et aussi sur l'utilisation partagée où là on peut partager avec tous les acteurs-clés du secteur.

WZ : combien seriez-vous prêts à payer pour faire partie d'un tel réseau ?

Annuellement ? Le moins possible on va dire, je ne pense pas avoir assez de recul sur le contenu pour en juger, si on regarde par rapport aux autres outils, ça serait dans l'ordre de 10 000 à 15 000€ / an.

Entretien 10 : D. A.; PSA Open Innovation and Technical Manager, Asia

WZ : comment vous avez été informé de la tenue de ce Challenge Bibendum ?

DA : c'était plutôt du top-down.

Vous faites quoi exactement chez PSA ?

Je suis en charge de la RDI, d'open innovation et d'ingénierie avancée.

Qu'est-ce que vous attendez de votre participation à ce CB ?

J'attends de me tenir au courant de ce qui se fait dans la mobilité d'une part, et puis d'autre part de trouver des contacts intéressants qui nous permettent de nous développer à la fois dans notre démarche d'open innovation et notre approche de la mobilité.

Est-ce que vous connaissez beaucoup des gens que vous rencontrez ici au CB ?

Non pas beaucoup, à peu près une personne sur 500. En revanche oui les acteurs je les connais.

Je lui présente le MCB Open Lab...

Oui ça pourrait m'intéresser en effet parce que ça permet de mutualiser pas mal d'efforts.

Combien seriez-vous prêts à payer pour faire partie d'un tel club ?

A mon avis plutôt zéro. Je pense que c'est un réseau qui va surtout bénéficier à Michelin en tant qu'outil d'intelligence économique, donc si PSA vient y participer d'une certaine manière PSA vient aussi enrichir l'intelligence économique de Michelin.

En revanche je pense qu'on peut envisager un autre type de partenariat qui pourrait consister à ce que nous de notre côté on ait à fournir un certain type d'effort pour faire vivre la plateforme.

[Entretien 11 : L.R. & A.M., Responsables Prospective Sociétale Mobilité et Clients chez PSA](#)

WZ : c'est votre premier CB ?

AM : oui, absolument, je n'avais pas pu faire celui de Berlin, et là c'est mon premier Challenge ; j'étais en Chine à ce moment donc on en a un peu profité, j'ai étendu mon séjour pour assister au Challenge. Et on intervenait également hier soir dans le cadre de la Chaire Economie du Climat justement sur notre façon d'aborder les besoins du domaine de la mobilité et on avait aussi une table ronde sur les besoins de recherche sur la demande et comment cette dimension pourrait nous aider à construire tous ensemble une vision de la mobilité à 10 – 15 ans.

Comment avez-vous connu le Challenge Bibendum ?

AM : on a été invité par la Chaire et puis après par les équipes Michelin dans la foulée, on a un doctorant chez nous qui bosse dans le cadre de la Chaire et c'est un peu via son biais qu'on s'est retrouvé là un peu par hasard, ce n'était pas vraiment prévu. C'était une belle opportunité en tous cas de voir le Challenge. Je ne m'attendais pas à une telle envergure, pour être tout à fait honnête, je m'attendais à quelque chose de plus bricolage, de plus petit, et là j'ai l'impression de me retrouver dans une sorte de mini salon de l'automobile, ou un mini congrès international, et je trouve que le travail d'organisation a été

absolument démentiel. J'ai un petit regret en termes de planning, il a été extrêmement dense et il y a eu beaucoup de mouvements de dernière minute, beaucoup de choses en parallèle donc c'était un peu compliqué à gérer, surtout pour les speakers qui se retrouvaient devant une salle pas très remplie, notamment hier avec Leaders' Forum qui a accaparé énormément d'attention, mais bon ça fait partie des choses qui pourraient être améliorés pour la prochaine fois.

LR : C'est mon premier CB personnellement mais PSA a déjà participé à plusieurs Challenges donc je le connais depuis des années ; et cette année en particulier c'était par le biais de la Chaire. Il y avait aussi la connexion par le BIP qui est un institut de consulting intersectoriel de prévision économique.

Vous êtes venus au Challenge Bibendum avec quelles attentes ?

AM : moi je ne connaissais pas bien le principe du Challenge, j'avais bien compris l'idée d'avoir un Challenge mais je ne connaissais pas bien l'articulation autour du Challenge, les différentes interventions ou en tous cas les enjeux plus institutionnels comme cette année avec le Livre Vert, donc mes attentes elles étaient assez limitées et puis j'étais plutôt dans une attitude expectative. Mais je pense que c'était une bonne occasion pour pouvoir se poser, se rencontrer, discuter d'enjeux qu'on a en commun.

LR : moi j'avais deux types d'attentes, le premier c'était sur le contenu, la confrontation de vision plutôt occidentale avec la vision chinoise de ce thème de la mobilité durable, sachant qu'en amont on avait très peu de visibilité sur l'identité des intervenants, on avait juste les thèmes donc ce n'était pas facile de pouvoir se positionner dans le programme. C'est vrai que je suis venue ici plus pour entendre la position d'un certain nombre d'acteurs chinois, mais c'était un peu compliqué. La deuxième attente c'était dans le cadre de notre mission prospective on a un réseau d'experts qu'on a besoin de nourrir, de faire vivre, donc il y avait comme objectif de pouvoir repérer un certain nombre d'experts avec lesquels on aurait envie d'aller un peu plus loin.

Est-ce que vos attentes respectives ont été satisfaites ?

LR : au niveau contenu, moyennement, pour la raison que j'ai indiqué que c'était très difficile de choisir et qu'on ne savait pas qui intervenait. J'ai cru comprendre que sur certains ateliers que même les organisateurs ne savaient pas trop sur quoi allaient intervenir les speakers chinois, donc ça c'était un peu laissé au hasard. C'était aussi difficile d'avoir des contacts parce que sur certains ateliers les présentations étaient faites tellement vite qu'on avait vraiment du mal à capter qui parlait, au nom de quelle institution, et il n'y avait pas beaucoup de temps dédié au parcours des intervenants. Et puis je le redis la juxtaposition de plusieurs ateliers a fait qu'il y en a qui étaient vides.

Racontez-moi votre participation au CB, vous avez fait quoi pendant les 4 jours ?

LR : moi ce que je trouvais bien c'est l'espace, le fait qu'on ait pu trouver des endroits pour rencontrer et réseauter, ça favorisait un peu les rencontres au hasard, on a rencontré des

gens, on a repéré des gens, sans doute pas autant qu'on aurait voulu mais on n'était pas dédié à 100% au CB non plus, puisqu'on gérait d'autres activités en parallèle donc on n'était pas très libre non plus de notre côté, mais globalement on a capté pleins de choses.

Quels ont été les moments forts de cette édition pour vous ?

AM : j'avoue que la conférence TED était quelque chose d'assez costaud vu le registre des parcours et des présentations, je trouve ça chouette d'avoir obtenu qu'ils fassent partie du CB, c'est un beau cadeau fait aux participants, moi je l'ai vraiment pris comme ça...

LR : c'est vrai que c'est des formules extrêmement rodées et efficaces : on a une plaquette, avec les profils des intervenants, on passe du temps à les présenter, et nous ça nous permet vraiment de positionner le propos, et puis réseauter avec la personne parce qu'on a des éléments de bio sur lesquels on peut rebondir, typiquement moi c'est ce qui m'a manqué dans les interventions du CB. C'est une formule efficace mais on ne peut pas l'appliquer à toutes les thématiques.

AM : autre côté fort c'est la possibilité de rencontrer des gens qu'on n'a pas l'occasion de rencontrer par ailleurs, parce qu'ils sont aux Etats-Unis ou en Amérique Latine, ...

LR : oui c'est vrai que la dimension internationale de l'événement est l'un de ses côtés forts aussi. On a eu des intervenants de pays assez différents, c'était très bien. On a assisté à l'atelier sur la mobilité inclusive, c'était un beau panorama aussi, justement du fait de la multiplicité des pays d'origine.

Est-ce que vous connaissez beaucoup de gens que vous avez rencontré au CB, est-ce que c'est des gens qui font partie de votre réseau ?

AM : Ah oui oui oui, et ça surprend toujours...

LR : Oui et non. Il y a pas mal de gens qu'on côtoie régulièrement, par exemple beaucoup de personnes d'entreprises françaises.

AM : c'est peut-être l'un de mes regrets parce qu'on était un peu trop entre nous en termes d'entreprises.

LR : mais moi ça ne m'a pas gênée dans le sens où on n'était pas là pour faire du business et puis ici on a plus le temps de discuter tranquillement avec des gens parce qu'à Paris on n'a pas forcément le temps. Donc j'ai apprécié le fait de pouvoir approfondir certaines connaissances.

Le but du CB c'est aussi d'influencer le changement pour une mobilité durable, que ce soit en influençant les pouvoirs publics ou la demande sociétale, est-ce que vous avez le sentiment que le réseau CB est assez fort pour parler en une seule voix et pouvoir influencer ce changement ?

LR : moi je n'ai pas eu cette perception, parce qu'un réseau c'est horizontal et là on est dans quelque chose de vertical et il y a beaucoup de top-down, il y avait le Livre Vert, le Leaders' Forum, qui avaient des dimensions très top-down. Il n'y avait pas beaucoup de bottom-up dans tout ça.

AM : j'irais dans le même sens que Laëtitia c'est compliqué de former un « one voice » quand on n'a pas une vision partagée construite tous ensemble, et en effet je prendrais l'exemple du Livre Vert que je trouve très institutionnel, et je me demande d'ailleurs si des temps d'ateliers avec un enjeu de production en fin du Challenge ne serait pas quelque chose de plus intéressant qu'un format Workshop justement pour accompagner le Challenge technique, technologique, une partie de travail aussi sur la partie sociétale, sur la partie mobilité, sur la partie des enjeux, et là je pense qu'on peut construire un discours et un réseau, qui porte une seule voix, mais là c'est quand même assez compliqué. Typiquement le Livre Vert on l'a eu hier, personne n'avait encore eu le temps de le lire, j'aurais peut-être eu une autre posture si je l'avais lu avant, je serai venu avec des questionnements précis sur les problématiques que je souhaite aborder et je ne serais pas été un simple spectateur.

Il y a effectivement un certain nombre d'acteurs qui ont participé à la construction du Livre Vert, ce n'est pas une production exclusivement Michelin...

AM : oui oui bien sûr, mais comme la prospective c'est notre métier on aurait souhaité avoir une autre posture.

Entretien 12 : R.B. : VP prospective autonomous vehicle chez Renault

WZ : je souhaiterais d'abord savoir comment vous avez été invité au CB et si c'est votre premier ?

RB : on est des vieux partenaires de Michelin, on est déjà venu en Chine en 2007 et on avait gagné un prix avec la Logan, par ailleurs, je connais bien P. O., qui m'a invité à ce CB, mais c'est la première fois que j'y suis personnellement

Quel est votre agenda pendant ces quatre jours ?

Toute la journée j'ai été chairman dans une session sur la mobilité électrique, je vais rencontrer le gouverneur du Sichuan demain, je serai un des speakers de la cérémonie d'ouverture, je dois également participer au Leaders' Forum, et si le temps le permet j'essaierai de faire plus de choses.

Est-ce que vous connaissez beaucoup de gens que vous rencontrez ici au CB ?

Un certain nombre chez Michelin et puis pas mal d'autres chez Air Liquide ou La Poste par exemple qui est notre meilleur client sur la Kangoo électrique. Dès qu'on est un peu dans l'écosystème de la mobilité on se connaît un peu oui.

Si vous deviez définir le CB en une phrase ça serait quoi ?

C'est un événement qui est festif déjà et qui participe à essayer de voir le monde autrement, donc de ce point de vue-là c'est une bonne initiative parce que le Livre Vert reprend un certain nombre de choses qui ont été remontées par les uns et les autres, il a l'avantage d'être une assez bonne synthèse et d'essayer de résonner au long terme d'une manière sustainable. La mobilité –et ça c'est quelque chose que j'essaierai de dire demain dans mon intervention- ce n'est pas une conséquence de la prospérité mais c'est la prospérité qui est une conséquence de la mobilité. Et la mobilité fait partie des libertés fondamentales, et pour qu'elle continue à se développer il faut forcément qu'on accepte de la voir un peu autrement, si on veut qu'elle soit durable, et je pense que l'initiative de Michelin de ce point de vue-là est intéressante ; il y a beaucoup d'acteurs de différents secteurs, Michelin va bien au-delà du manufacturier du pneu.

Est-ce que vous êtes venus avec des attentes à ce CB, et si oui quelles étaient-elles ?

Déjà nous on arrive en Chine, donc déjà le fait d'avoir de la part de Michelin une place aussi dans l'événement est forcément quelque chose qui va être positive pour l'entrée en Chine de notre marque. Après, on est assez en pointe sur la voiture électrique, le CB met bien en avant la dimension soutenable donc tout ça fait partie des choses qui font réfléchir différents acteurs, dans la journée tout à l'heure on a partagé quelques chiffres qu'on avait, certains n'avaient pas conscience de ça, les utilisateurs de nos voitures électriques mais ça doit être pareil pour les autres marques sont très satisfaits de leurs voitures. En tous cas ceux qui ont acheté une voiture électrique pour un usage particulier disent tous je ne reviendrai plus à la voiture thermique, ça beaucoup de gens dans le groupe ne le savaient pas. Alors ce genre d'occasions permet aussi de faire connaître des expériences, et on voit bien que dès qu'on veut adopter des innovations de rupture, ça demande un moment de transition, un effort, et il faut que les clients se convainquent que oui c'est le moment pour changer. Et ce genre d'événements permet aux gens de se familiariser et d'accepter le fait que des technologies alternatives intéressantes existent.

Entretien 13 : D.M. ; Head of Discrete Industries chez SAP

WZ : Comment vous avez connu le Michelin Challenge Bibendum ?

DM : On a connu l'événement via des contacts Michelin, on a été impliqués sur un certain nombre de sujets en Chine, autour de l'innovation, Michelin a un programme d'incubation d'idées innovantes, l'IPO ; et on a été sollicités dans ce contexte-là. Je dirais même qu'avant cela nous avons contribué au document qui a servi au China Development Forum à Pékin, qui a eu lieu en Mars, auquel a participé JDS, et c'était dans le cadre de la préparation du MCB qui a eu lieu à Chengdu, et le thème c'était la mobilité en Chine et l'impact sur les chinois. Et dans ce contexte-là, Michelin est venu vers nous parce que SAP investit très fortement en Chine, sur les problématiques de trafic management, de la mobilité, on a un

laboratoire qui est dédié dans une province chinoise à proximité de Shanghai et qui travaille sur ces problématiques de trafic management. Donc JDS nous a demandé de contribuer sur le white paper en question, ce qu'on a fait, et à cette occasion ils nous ont expliqué ce qu'ils voulaient faire avec le CB. Il faut savoir que Michelin n'est pas un client de SAP, donc nous n'avons pas de relation commerciale. Donc on se posait la question de savoir si c'était intéressant pour nous de venir ici. On a décidé que oui parce qu'on a constaté qu'on avait beaucoup de sujets en commun et parce qu'on a constaté aussi que Michelin ne nous connaît pas. Michelin a une image un peu ancienne de SAP, autour de l'ERP, et là-dessus Michelin travaille avec Oracle. Donc lorsqu'on a eu ces discussions autour du white paper avec JDS, ça nous a permis aussi à nous de montrer ce qu'on faisait, et Michelin était loin d'imaginer ce que faisais SAP aujourd'hui. Donc on a dit finalement, on a des sujets en commun, la meilleure façon de le faire savoir, c'est de venir au CB et donc de sponsoriser. On s'est dit comme ça on aura l'occasion à la fois dans la préparation, lors de l'événement et peut-être après l'événement d'avoir des contacts avec des gens chez Michelin qui peuvent avoir des besoins ou des initiatives sur lesquels on pouvait contribuer. Donc ça c'était l'origine de la démarche, qui est une décision stratégique de SAP de sponsoriser l'événement pour démontrer notre volonté à Michelin de collaborer avec eux dans le futur dans plusieurs initiatives.

Est-ce que vous connaissez beaucoup de gens dans l'écosystème Challenge Bibendum ?

C'est mon premier CB et pourtant, beaucoup de sociétés qui sont là sont des clients de SAP. Donc on connaît très bien que ce soit les OEMs, les manufacturiers, leurs fournisseurs, les Faurecia, les Valéo, et dans toute la partie énergie ce sont tous des clients SAP. A la rigueur le seul qui n'est pas clients SAP ici c'est Michelin. Donc on connaît tous ces gens-là. Par contre, on n'a pas toujours l'opportunité de les aborder, ces mêmes clients, sous cet angle-là ; sous l'angle exclusivement métiers. Parce qu'ici on parle de voiture connectée, de voiture autonome, on parle de réduction des émissions de CO2, ce genre de choses ; de problématiques métiers. Qui utilisent nos solutions, qui utilisent nos technologies, mais le fait de pouvoir discuter directement avec des gens du métier, les gens qui font l'innovation dans ces domaines-là, pour nous c'est une chance. On est souvent cantonnées à la DSI au bout du compte. Donc là c'est une façon d'être là où nos clients sont, et là où les sujets métiers sont abordés.

Comment vous avez connu l'Open Lab du MCB ?

Ce qui nous a intéressés dans cette démarche c'est le fait de travailler en continuité, de ne pas avoir simplement un événement, où on fait le show et puis après tout redémarre comme avant, je pense que cette idée de continuité c'est quelque chose de très positif, et bien évidemment comme nous ne sommes pas insérés totalement dans l'écosystème des fournisseurs de Michelin donc la valeur est moins évidente et ça demande peut-être un peu plus d'efforts d'une société comme SAP parce qu'on n'a pas aujourd'hui un volant business qui justifie cette collaboration. Mais sur le concept c'est extrêmement

intéressant, si on y arrive ; parce que ça demande de l'investissement de l'ensemble de l'écosystème donc c'est compliqué parce que souvent l'information existe par ailleurs, chez l'un des partenaires, et là on nous propose de la rassembler dans un endroit sur une plateforme centralisée ça demande de l'effort de la faire, il faut avoir un intérêt à le faire. Nous c'est vrai que l'écosystème Michelin on les voit aussi par ailleurs, et puis on a nos propres événements, on a notre grand événement annuel SAP où nos clients sont invités aussi, c'est pas exactement les mêmes personnes qui viennent mais ils sont invités aussi, les exécutifs viennent également, donc on a dans ce contexte-là l'occasion d'interagir avec eux ; donc pour nous, aujourd'hui, la contribution ne peut être que limitée sur le knowledge center, parce qu'on n'a pas une relation commerciale avec Michelin qui justifierait qu'on ait un investissement conséquent. Pour nous déjà le fait d'être présents ici c'est une première étape, pour comprendre cet écosystème, comprendre mieux Michelin, se faire connaître, et se faire comprendre, mais on verra comment les choses vont évoluer. On trouve le concept très intéressant, je pense qu'on peut le « leverager », pour l'instant on n'a pas l'initiative précise de collaborer avec Michelin, mais on comprend le concept, et on adhère à l'idée, et ce qu'on cherche maintenant c'est de savoir comment ça va engager avec Michelin.

Entretien 14 : M. L. ; Marketing, communications and business development chez Sinotrans

WZ: Can you please tell me how you knew about the existence of this event?

ML: In fact, Michelin is one of our key clients in Sinotrans, we provide integrative logistics to Michelin, so we have over 10 years of cooperation in China, and we sponsored the CB in 2004 and 2007 in Shanghai. So last year when your commercial team visited our company in Shanghai and asked us to sponsor the event we said yes.

Why did you say yes?

Because sustainability is a key issue for us, not only in China but in other parts of the world. And as a logistics provider we believe that we have to do something for sustainability in mobility and in road transportation.

How was your participation to the CBs of 2004 and 2007? What did you get out of it?

As a logistics company, we also provide logistics for the event CB, so we can broaden our business contacts through this event. But most importantly we learned sustainability concepts from this event. It doesn't mean that we will take action immediately but I think that the participation to the MCB gives us some insight about how to go forward with strategic key accounts.

What activities will you be doing during this CB?

We have a booth, and we have a workshop on green logistics in which we will be sharing our best practices on green logistics with our customers and also with the scholars.

As I said before, you are part of our opportunity marketplace club; I wanted to know why you decided to join us on it.

To be franc, I haven't spent enough time on it yet; we need more time to think about how we can take the most advantage of it. If this platform has a group of logistics experts who share their best practices on green logistics we would be very interested in that.

Thank you very much, please do not hesitate to visit our partners from Intellecto in the Open Lab booth during the event, they will provide with a lot of interesting information on how to use the platform!

Entretien 15 : C. M. ; Directeur du projet Solvay Solar Impulse Partnership

WZ : est-ce que c'est vous qui avez rencontré G. S. ou une autre personne de notre équipe pour devenir partenaire du CB ?

CM : non pas du tout, ce sont des personnes de la communication ; une dame qui est chef de projet MCB pour Solvay. Donc ça a été géré par la communication avec des contacts dans toutes les business units qui contribuent à la mobilité verte. Que ce soit la production des pneus avec nos usines de silice, que ce soit sur la problématique d'allègement, que ce soit sur la problématique d'électrification ou les batteries pour faire simple, et également les technologies propres c'est-à-dire le traitement des gaz d'échappement, à travers les catalyseurs, à travers notre BU qui travaille avec les terres rares qui sont des catalyseurs qui purifient les gaz d'échappement.

Vous faites quoi exactement chez Solvay ?

Je suis au niveau corporate le responsable du projet Solar Impulse de Solvay ; Projet d'avion solaire qui va faire le tour du monde en 2015, et qui est propulsé uniquement par l'énergie solaire. Donc pour ce faire il a fallu développer un avion qui a une grande surface photovoltaïque, qui est équipé de batteries, donc on transforme l'énergie du soleil en électricité, on stocke cette énergie dans des batteries qui vont après alimenter des moteurs électriques, et il a fallu faire une structure avionique extrêmement légère, donc on est dans la capture d'énergie alternative (solaire), sans stockage, qui est un gros problème pour la voiture électrique, et tout ce qui est allègement de la structure et des équipements. Donc Solar Impulse est vraiment un modèle de tous les sujets qu'on traite au CB. C'est un projet qui a été initié par Bertrand PICARD en Suisse, et nous Solvay sommes le premier partenaire principal de ce projet. Partenaire veut dire qu'on supporte financièrement le projet, mais bien au-delà d'un support financier, on a voulu être partenaire technologique : développer avec l'équipe PICARD des solutions sur les domaines que je viens de citer : capture d'énergie, stockage, légèreté, remplacement du métal, isolation thermique, lubrification et modélisation.

Comment vous avez connu le CB ? Est-ce votre premier ?

Je crois qu'on est partenaire du CB depuis les premières éditions ; on a participé à tous les CB. Pas forcément en tant que Solvay, en 2011 Solvay a acquis Rhodia, et c'est Rhodia qui a participé à tous les CB, et comme maintenant Rhodia c'est Solvay eh bien c'est Solvay qui participe à cette édition.

Et vous personnellement ?

C'est mon premier CB.

Quelles sont vos attentes par rapport à ce CB ?

Disons que nous sommes une industrie chimique donc notre mission c'est de trouver des solutions aux grands problèmes de tous les jours ; que ce soit santé, bien-être, la nutrition ou l'eau, la mobilité en fait partie. Le marché automobile représente à peu près 20% de notre marché, et nous avons véritablement prouvé, depuis déjà des années, que nos produits et solutions amènent véritablement des améliorations dans la performance des pneus directement à travers la silice, dans tous les domaines que j'ai cité pour l'avion solaire, le problème des batteries, leur densité énergétique, leur durabilité, problème de l'allègement, des structures des composites, remplacement des pièces métalliques par des pièces en plastique haute performance, donc on est véritablement dans les mêmes problématiques et on a même des solutions de plus en plus dans l'automobile que ce soit pièces d'habitacles, pièces de structures, les pneus, les pots d'échappement, donc on est vraiment fournisseur dans l'industrie automobile.

Si je comprends bien vous êtes là pour présenter vos innovations technologiques.

Exactement. Et contribuer avec l'industrie automobile à encore s'améliorer, trouver encore plus solutions. Là ce que font nos représentants business qui sont là, c'est d'établir du networking avec toutes les parties prenantes, on n'est pas trop dans le monde de l'industrie automobile ici, je vois qu'il y a de plus en plus de systèmes, on passe du pneu, de la voiture, à la voiture dans son système et son environnement. Et ça c'est quelque chose qui nous intéresse également. On n'est pas vendeur de poudres ou de produits, mais on est vendeurs de solutions, c'est comme ça qu'on veut se positionner aujourd'hui et dans le futur.

Décrivez-moi un peu votre agenda durant ce CB ?

Principalement une partie sur stand, nous participons aussi à pas mal d'ateliers, pas mal de sessions d'innovation, demain je participe à une session sur les technologies gagnantes, on a également un membre de notre comité exécutif qui va participer au Leaders' Forum, on est beaucoup sur des tables rondes et échanges. On n'est pas là dans une posture académique si vous voulez, on veut trouver des solutions ensemble.

Vous les trouvez intéressants ces échanges ?

Jusqu'à présent oui, j'ai eu le retour d'un collègue qui m'a parlé de la conférence à laquelle il a assisté et il m'a dit que c'était vraiment très enrichissant.

Vous parliez tout à l'heure de networking, est-ce que vous connaissez beaucoup de gens que vous avez rencontré ici au CB ?

On est bien connu. On est quand même ici dans un écosystème très franco-français, on n'est pas dans un monde global. Ça veut dire que la France fait des choses très bien, et dans ce contexte-là, on connaît effectivement beaucoup de monde. C'est des gens qu'on rencontre dans notre business, nos développements, à d'autres occasions, forums d'innovations et événements divers, Renault, Boeing, Airbus, on est bien introduit partout ; on veut se positionner comme partenaire pour les développements futurs, mais on connaît la plupart des gens qui sont là.

Donc vous êtes aussi là pour développer des partenariats.

Exactement, continuer de développer notre nom et notre réputation en Chine, parce que clairement pour nous le marché asiatique et particulièrement chinois est un enjeu très fort, l'industrie automobile se développe massivement ici, soit à travers les industries européennes ou américaines qui s'implantent ici, soit à travers les industries chinoises elles-mêmes. On veut y participer, clairement.

Entretien 16 : P-Y.L. ; Symbio Fuel Cell VP Sales and Marketing

WZ : quelle est votre fonction exacte chez Symbio Fuel Cell ?

PYLB : je suis co-fondateur de cette boîte dont Michelin est devenu actionnaire depuis peu. C'est une entrée en capital, parce qu'on s'est rendu-compte qu'on avait pas mal de synergies avec MRT en Suisse, et on essaie de trouver plus de synergies business avec Euromaster et d'autres entités. Donc c'est un peu plus qu'une entrée en capital.

Comment avez-vous connu le CB, et qui vous y a invité ?

On l'a connu en 2010 pour la première fois, en fait nous on n'était pas du tout dans ce domaine, on vient du monde des télécommunications à la base. Et donc on a connu le CB à l'occasion de l'organisation de l'édition de Berlin, Fabio⁷⁴ y a été, et à l'époque ça nous avait bien plu, on avait vu une valeur ajoutée sur le fait de rencontrer des gens d'assez haut niveau, comme les décideurs politiques ou des gens qui sont des gros influenceurs sur le monde de l'éco-mobilité, que ce soit sur la régulation ou dans leur entreprise, et qu'on ne rencontre que sur un événement comme le CB. Egalement, pour une petite société comme la nôtre c'est un gain de temps monstrueux ; c'est-à-dire que ça peut nous prendre un an peut-être pour remonter dans une société afin de trouver la bonne personne ou pour avoir accès à cette personne. Donc c'est un petit peu comme ça qu'on l'a connu, il y avait l'entrée en capital Michelin mais ça ne nous oblige pas à faire le CB,

⁷⁴ Fabio FERRARI est le deuxième co-fondateur de Symbio Fuel Cell

donc on nous l'a vendu, donc c'est Marlène d'AVERSA⁷⁵, mais on connaissait aussi Patrick OLIVA même avant qu'on commence à faire la société, mais c'est Marlène d'AVERSA qui nous a vendu le CB, donc évidemment pour nous c'est un assez gros effort, on a construit un stand en essayant de faire un truc qui correspond à peu près au standing du CB, on a amené une voiture, on a participé au rallye, on a un petit trophée là, on a eu quelques problèmes techniques pendant la course mais on a pu la finir, même si on est arrivé en retard ! Et ce qui est bien c'est qu'on avait notre client dedans, donc il a pu pouvoir qu'on est tombé en panne mais il a vu aussi qu'on a pu réparer une voiture à neuf mille kilomètres avec du télédiagnostic, de la maintenance, donc c'était plus que très positif. Si on était arrivé parmi les premiers ç'aurait été encore plus positif. Je pense que le CB a été bien vendu, ça nous a motivé aussi à mettre des moyens autres que de mettre un pauvre stand avec trois panneaux, de concevoir quelque chose qui corresponde à l'esprit de Bibendum, d'amener une voiture de démo qui fait le ride-and-drive et participe au rallye, et ça c'est apprécié des gens, les chinois par exemple qui sont venus nous voir, parce qu'on a présenté quelque chose de valeur. C'est aussi une manière pour nous de nous faire connaître à l'intérieur de Michelin, c'est une très grande maison et il est impossible de connaître les gens partout dans le monde, sauf ici. Et c'est aussi une manière pour nous de mettre une réalité sur l'investissement pour Michelin, de montrer à Michelin la tête qu'on a, ce qu'on fait, qu'ils se disent Ah ouais ils ont fait un stand qui est chouette, on connaît leur tête, c'est des gens qu'on connaît physiquement, voilà la réalisation qu'ils ont fait, je peux monter dedans et rouler avec, ça matérialise un petit peu des choses qui sont plus personnelles, et ça c'est extrêmement important, et c'est une particularité du CB ; de tenir à avoir des voitures, des bus, des choses qu'on peut voir physiquement, qui ont une réalité : on peut les conduire, on peut les immatriculer. Donc ça c'est une valeur forte qu'on a perçue et c'est le seul salon qu'on va faire cette année et ça nous a motivé à concentrer nos moyens pour faire quelque chose de sympa.

Donc c'est un gros investissement pour vous, est-ce que vous avez des indicateurs qui vous permettent de savoir ce que ça vous a réellement apporté ?

Alors, on a eu des médias français comme Turbo de M6 qui sont venus tourner une émission, donc on va peut-être avoir une minute ou deux minutes Turbo qui a une envergure internationale et qui est regardé depuis plusieurs années. Ça quelque part est déjà un vrai retour sur investissement. Autre chose, on a eu des clients qui sont venus voir ce qu'on a à Grenoble, donc par exemple le directeur d'innovation de Colas est venu voir une voiture que son entreprise nous a achetée et qu'il n'avait pas encore vue, et du coup ça consolide la relation, on a eu aussi des clients de Michelin qui nous ont présentés leurs clients, Tata Motors nous a été introduit par Michelin India par exemple, et qui nous ont exprimé leur souhait d'avoir une de nos voitures. Donc ça c'est du business plutôt moyen-terme.

⁷⁵ Responsable commercial du CB pour la partie PME

Et tout ça vous n'auriez pas pu le démontrer dans un autre événement type Salon de l'automobile ?

Bein non, ça ne nous intéresse pas d'être noyés dans les belles voitures rouges et les hôtes, ce n'est pas évident pour une petite entreprise de se mettre dans quelque chose comme le salon de l'auto, et on l'a fait il y a deux ans, mais on n'a pas la même portée. Nous on a fait un article de presse pour dire très fièrement on va être au CB, on a eu des retombées, on a eu des clients qui nous ont appelés comme la poste norvégienne qui regrettaient de ne pas y participer mais on va vous prendre une petite flotte. Donc je pense que même à très court-terme ça nous apporte du business. Donc il y a du bouche à oreille, il y a des hauts placés d'entreprises françaises aussi qui viennent, ce n'est pas un salon commercial mais en terme d'image ça va nous faciliter le commerce voire nous aider à finaliser des ventes qu'on aurait certainement finalisées mais on va aller encore plus vite, et quand on est une petite boîte le temps ce n'est pas simplement de l'argent c'est de la survie. On a également rencontré les constructeurs chinois, ce qui nous a permis de voir l'état dans lequel ils sont sur notre domaine, on a un constructeur chinois qui serait intéressé à ce qu'on partage des composants, ils ont développé des composants, on en a développé d'autres, et il y a des choses quand le marché est petit qu'il vaudrait mieux s'associer pour développer. On a également rencontré un type haut placé chez BMW qui nous a dit qu'il trouvait notre produit intéressant. Ça c'est des entrées qui sont super précieuses.

Le CB est en train de revoir son positionnement, ...

On nous a déjà proposé de faire partie de cette démarche et on a dit oui. Aujourd'hui s'il y avait une réussite à avoir dans la société ce serait de construire un écosystème autour de nous, et de se faire accepter par les communautés qui existent déjà parce que nous on est arrivé il n'y a pas tellement longtemps, et ça je pense c'est tout à fait dans l'esprit CB de faire cette communauté. Une communauté pour qu'elle vive il faut qu'elle parle, qu'elle continue à parler, et je pense qu'elle progressera plus si elle arrive à parler pendant deux ou trois ans, elle aura une meilleure vision, elle rassemblera plus d'informations, ..., je pense qu'il y aura une efficacité qui sera plus forte et la communauté va s'étendre. Mais je pense que c'est très compliqué, c'est plus compliqué de structurer et de faire une communauté que d'organiser un CB, parce qu'il y a des flux d'information, entre des acteurs qui n'ont pas la même taille, nous on est d'une petite taille aujourd'hui, on fait déjà beaucoup de choses, et ce serait difficile pour nous de suivre des acteurs qui peuvent beaucoup plus contribuer que nous on peut le faire alors qu'on peut aussi avoir des choses à dire ; c'est un problème de temps et de ressources.

Comment se déroule votre journée type au CB ?

Là on est trois ; on a quelqu'un qui est sur la partie démonstrations véhicules, sur la partie stand soit on a des rendez-vous qui sont pré-pris avec des gens qui ont entendu parler de nous parce qu'on a publié largement notre participation, et qui viennent nous voir soit pour discuter de technique soit pour proposer une coopération, etc. On a participé à des

workshops, on a fait du networking assez ouvert, sur le déjeuner, ou comme là je reviens du Village Start-up, c'est des gens qui viennent juste de commencer, ce qu'on a été il y a un moment donc on a pu leur donner des infos, mais ils peuvent aussi nous donner des bons contacts, des bonnes infos, ce n'est pas forcément parce qu'on est petit qu'on n'a pas de valeur ajoutée, toute la chaîne marche. Les journées sont très très longues. On a rencontré une start-up qui fait de la réalité augmentée et qui va pouvoir nous apporter des solutions sur nos problèmes de maintenance et surtout de formation à la maintenance, super top parce qu'on aura peut-être une solution intelligente pour déployer beaucoup plus vite la solution et faire la maintenance telle qu'on l'avait pensée. Ça c'est un véritable apport.

2. Parties prenantes Michelin

Entretien 17: A.G.; VP Marketing & Sales Michelin Truck & Bus Division

WZ : Pourriez-vous me raconter l' « avant » de votre participation au CB ? Comment vous en avez eu connaissance ? Et qui vous a invité ?

AG : être invité ici au CB c'est je dirais une évidence quand on est dans le marketing stratégique d'une ligne produit Michelin car on est en devoir de comprendre ce qui se passe à la fois au quotidien et aider à affiner la stratégie et aussi être capable d'identifier quelles sont les grandes tendances du marché pour pouvoir positionner nos lignes produits et donc nos activités sur des sujets qui seront en phase avec les attentes des clients demain qu'on doit au maximum anticiper. Donc venir ici c'est un petit peu naturel et c'est un peu inhérent à la fonction. C'est la première raison pour laquelle je suis là.

Quelles ont été vos attentes par rapport à ce Challenge ?

En termes d'attentes par rapport à ce Challenge, c'est ma seconde participation ; j'avais eu la possibilité de participer à celui qui s'est passé à Berlin et ce que j'en attends c'est à la fois cette ouverture à la fois sur l'évolution de notre environnement au sens large, de l'écosystème qui nous entoure en tant qu'humains sur cette planète, et puis de voir dans ces tendances-là quel rôle peut être joué par Michelin, directement ou indirectement, directement parce qu'on influe sur un business modèle, on accélère des évolutions, ou alors indirectement en faisant du travail de lobbying pour faire avancer les normes et règlements pour avancer vers une vision du monde plus durable ; « *better way forward* » est la *baseline* du groupe Michelin. Donc ma présence elle est là en fait en quête d'informations, en quête d'insight, de lecture de marché différente pour mieux comprendre l'évolution de ces marchés.

Ça a été fructueux jusqu'à aujourd'hui ?

Oui, par exemple, j'ai participé à une conférence ce matin sur la partie connectivité des véhicules, et comment elle peut renforcer la mobilité des personnes, on a eu le cas du Brésil, on a eu le cas de l'Inde, et celui de l'Auvergne, les trois différents cas étaient extrêmement intéressants ; puis j'ai participé au TED Talk cet après-midi qui a présenté une autre façon de voir la mobilité, extrêmement riche, extrêmement disruptif, c'est beaucoup d'enrichissement, beaucoup d'air frais, je pense que c'est l'une des grosses attentes que l'on doit avoir tous autant que nous sommes, ça dépasse très très largement le marketing, c'est ouvrir le Groupe sur le monde extérieur parce qu'on a derrière nous toute une histoire, toute une culture, qui est basée sur une richesse qu'on est allé chercher au fond de nous-même, au fond de l'entreprise et quand je dis au fond de l'entreprise c'est sûrement dans nos racines et c'est très très bien comme ça. Par contre le monde d'il y a quelques années n'est pas celui d'aujourd'hui, n'est pas celui de demain, et aujourd'hui on doit être ouvert parce que ce n'est pas nous qui changeons le monde mais c'est un écosystème dont nous faisons partie. Et je trouve que le CB a de ce côté-là une vraie valeur

ajoutée. Après il y a la question du rayonnement de cette institution qu'est devenu le CB, et ça c'est encore une question plus profonde.

Vous avez pu rencontrer beaucoup de professionnels du monde du transport ici au CB, est-ce que ce sont des gens que vous connaissez, que vous rencontrez dans d'autres événements/occasions, et ce que vous pensez que le réseau CB est soudé ?

En ce qui me concerne, j'ai rencontré beaucoup de gens que je ne connaissais pas, et je pense que l'une des valeurs ajoutées du CB c'est le networking, mais dans les événements auxquels j'ai pu assister ce n'est pas tellement du networking en one-to-one, c'est-à-dire que le fait d'avoir des conférences par exemple avec un certain nombre de personnes, empêche en quelque sorte cette notion de connexion entre les personnes, donc je pense qu'il faudrait avoir des sessions un peu plus resserrées, des échanges entre quelques personnes, pour pouvoir créer du vrai networking et c'est une réflexion qu'on peut développer pour l'avenir. Donc je ne suis pas à ce stade-là personnellement mais je pense que les personnes qui ont pu participer au CB depuis plusieurs années font partie de ce réseau. Moi j'ai une fonction qui est assez prenante au jour le jour et aujourd'hui je n'arrive pas à dégager assez de temps tous les jours pour aller en dehors de ces événements-là, créer des contacts, et du coup créer ce réseau qui pourrait s'amplifier lors du CB. Quand on arrive à s'organiser en cours d'année pour faire ces événements c'est plus simple de créer ce genre de réseaux.

Justement pendant le Challenge Bibendum il y a beaucoup de networking, beaucoup de volontés qui se rencontrent, et actuellement chez DGPR on est en train de réfléchir à une réorganisation du CB qui le transformerait en démarche continue qui prendrait la forme d'un think et action tank plutôt que des événements ponctuels ; est-ce que vous pensez que le marketing Michelin a une place dans un tel écosystème, qu'est-ce que vous pourriez en tirer et y apporter ?

Je pense que c'est une très bonne évolution, parce que par exemple quand j'ai participé au CB de Berlin j'étais basé en Allemagne, et j'ai pu participer à plusieurs réunions préparatoires, et on s'était fixé un objectif qui était d'éviter que le souffle retombe après l'événement, et donc de voir comment on pouvait relancer une sorte d'inertie dans les réflexions pour qu'elles débordent très largement du CB et que l'on puisse faire le pont entre deux CB. Je ne suis pas sûr qu'on y soit complètement arrivé, et on a l'impression qu'à chaque événement on repart de la feuille blanche. Donc oui, moi je ressens ce besoin-là, oui ça peut aider les équipes marketing et oui le marketing doit être impliqué, encore une fois pour avoir cette ouverture sur l'extérieur, et c'est à mon avis très pris en compte actuellement par l'équipe prospective, qui s'attache à questionner les entités marketing des lignes produits, sur quelles sont les grandes questions que l'on voudrait traiter, sur lesquelles on voudrait avoir un peu plus de focus et de lumière pour essayer de mieux anticiper l'évolution de notre environnement, et je trouve que les équipes prospective font un excellent travail de ce côté-là. Et je pense que c'est par leur biais qu'on devrait avoir des micros-conférences, des événements resserrés dans le temps sur une journée

ou une demi-journée pour essayer de capitaliser sur un sujet en particulier. Et c'est là que le networking prendrait forme.

Quelles sont les trois grands enjeux auxquels vous faites face en tant que responsable marketing chez Michelin ?

A quel niveau exactement ?

Au niveau stratégique.

Au niveau business, il faut d'abord qu'on soit capable de coller à l'évolution des tendances sociétales voire de pouvoir les anticiper, ce qui rejoint le travail à faire avec la prospective, et ça requiert également de l'agilité pour pouvoir s'adapter au contexte que l'on voit évoluer. En effet, on remarque que quand on identifie un changement au niveau du marketing on est déjà au niveau de bruit et on n'est déjà plus au niveau du signal, donc on est déjà en retard. Donc un des grands challenges que nous avons c'est d'essayer d'avoir un coup d'avance, anticiper le coup d'après pour pouvoir vraiment initier la démarche au bon moment et être prêt quand la vague va monter. Ça c'est un gros gros enjeu ; c'est même l'enjeu principal. Après dans le détail on va tomber sur des moments de fond comme l'évolution des marchés vers des offres de plus en plus accessibles (abordable). En effet, la notion de premium est en train d'évoluer dans le temps, ce n'est pas uniquement une notion d'écart dans le pris mais le fait de créer une différence tout en restant accessible, nous avons d'ailleurs chez Michelin actuellement une discussion sur la mobilité pour tous. Enfin l'accélération des transmissions d'informations est un Challenge important auquel doit faire face non pas uniquement Michelin mais toutes les entreprises.

Est-ce que vous travaillez avec les équipes de R&D et d'innovation ?

Oui, je pense qu'il y a un gros mouvement qui a été fait dans les dernières années, et qui est extrêmement positif, c'est qu'il y a eu une époque où on avait tendance un petit peu à avoir des chercheurs qui cherchaient le Graal, l'innovation, ou l'invention comme on l'appelait à l'époque, et aujourd'hui je trouve qu'il y a un vrai effort pour questionner les lignes produits et également au niveau de la prospective quelle est l'évolution du marché et finalement dans le cadre de cette évolution quels sont les « pain points », les insights clients, qu'il va falloir résoudre, dénouer, et partant de là lancer des programmes de recherche, de court ou de long terme. Et je trouve que la démarche consistant en ce que la R&D soit câblée ou phasée sur les grandes tendances du marché identifiées par le business est très importante. On met la recherche au service du business et de l'évolution de l'environnement alors qu'il y a eu une époque où on cherchait une innovation et après on réfléchissait sur comment on la mettait sur le marché et on a eu parfois des succès et beaucoup d'échecs. Donc il y a eu une bonne évolution et la collaboration se passe très bien, maintenant il faut qu'on cherche nous à avoir des réunions de travail et d'échange avec la RDI, car la collaboration peut encore s'améliorer. Je pense que marketing et RDI ne doivent faire qu'un dans la compréhension de l'environnement et dans ce qu'on doit chercher à résoudre comme Challenge à la mobilité globale.

En fait ce que j'essaie de comprendre c'est comment le CB en tant que plateforme collaborative peut permettre de créer des synergies entre la prospective, le marketing et la RDI.

Personnellement, pour l'instant, je ne trouve pas que le CB permet au groupe Michelin, en interne, de se structurer par rapport à ça. Tel que je le perçois aujourd'hui, c'est plus un événement ouvert à l'extérieur pour puiser l'inspiration, avoir un bon rayonnement sur la mobilité de demain, et aussi puiser l'inspiration grâce à la recherche et grâce à l'entrée en contact avec les autres parties prenantes du secteur. Par contre, pour répondre à votre question moi je pense fondamentalement que prospective, marketing et ERDI doivent travailler ensemble. Parce que la prospective encore une fois elle est organisée avec ces contacts à l'extérieur pour nous apporter une lumière ou un éclairage sur le futur qui n'est pas celui que avec nos yeux assez ancrés dans le business au jour le jour nous permettrait de voir, donc la prospective ouvre cette vision-là, et donc peut nous amener, nous, marketing à avoir des idées sur des offres nouvelles, et en échange avec la R&D, la R&D peut dire par rapport à ce besoin-là, voilà ce que moi je peux faire, voilà les sujets sur lesquels je peux travailler, j'ai quelques technologies ou quelques idées à disposition, et finalement c'est la combinaison de ces trois facteurs qui fait qu'on lance des programmes de recherche, d'incubation, sur différents sujets : je trouve que c'est bien la partie prospective avec sa vision long terme, la partie business qui voit un peu plus le sens business qu'on peut donner, et puis la RDI qui va apporter les solutions. Mais je n'exclue pas aussi que la R&D peut être elle-même initiatrice de domaines de recherche ; chez Michelin on parfois tendance à passer d'un extrême à un autre, on vient d'une histoire de 50 ans où c'était la R&D qui apportait des inventions aux marqueteurs ou aux commerciaux qui vont la porter sur le terrain, là il faut bien se garder de l'extrême inverse où ce serait uniquement la prospective et le marketing qui vont générer de nouvelles idées. Je pense que la R&D dans sa capacité actuelle à trouver des solutions aux problèmes actuels, peut aller au-delà et est aussi capable d'apporter des idées nouvelles sur lesquels on peut réfléchir, ce qui est très important pour moi c'est que dans tous les cas, peu importe d'où vient l'innovation, elle a toujours une seule porte de sortie et c'est le client. Quelle que soit l'idée qu'on a, je crois qu'il faut d'abord aller la tester pour nous assurer que le client en perçoit la valeur, c'est ça ce qui nous fera passer de l'idée ou l'invention à la véritable innovation.

Est-ce que cette ouverture que vous apporte le CB sur l'écosystème de la mobilité, c'est vraiment une spécificité du CB ou est-ce que c'est quelque chose que vous pouvez avoir par ailleurs ?

Je pense que je dois vous faire deux réponses ; en tant que Michelin, je pense que c'est le seul événement qui me permet d'avoir cette ouverture. Mais parce que je suis Michelin et que je n'ai pas 10% ou 20% de temps à consacrer à cette partie prospective ; donc c'est une opportunité pour moi de rentrer dans des sujets comme celui de cette après-midi qui soit assez loin de mon activité au jour le jour, mais qui m'ouvre, qui m'éclaire l'esprit qui m'alimente sur la vision de demain. Maintenant si je devais répondre en tant que non

Michelin, je dirais, que probablement le CB n'est pas la seule manifestation qui apporte ça. Donc je pense que ça rejoint la nécessité de reposer le CB dans le contexte actuel et de revoir finalement comment on peut placer ou replacer ce CB dans un rayonnement encore plus large pour faire en sorte que ce soit un événement vraiment fédérateur, et là je pense que dans l'avenir, là j'ouvre une porte sur l'avenir, que je partage avec vous librement, je pense que ce CB il faut qu'on l'ouvre de plus en plus vers l'extérieur, quitte à le « brander » un peu moins Michelin même si je suis marqueteur et que par définition je suis attaché à la marque Michelin. Je pense qu'on en obtiendrait une valeur encore plus grande, parce que la mobilité, tout ce qu'on a vu cet après-midi, que ce soit dans les conférences ou dans la cérémonie d'ouverture, montre bien que ce n'est pas Michelin seul qui va arriver à résoudre les cinq Challenges qu'on a identifié dans le livre vert, mais que c'est bien une communauté que Michelin peut bien sûr aider à constituer, coordonner, co-animer. Mais il faut qu'on arrive à aller au-delà de la marque Michelin pour rayonner et avoir un impact. Là je pense qu'on est un peu en phase de transition, donc pour revenir à votre question oui en tant que Michelin c'est le seul événement qui m'apporte cette ouverture, mais si je devais prendre une lecture non Michelin, ou pour répondre à cette question à la place d'Erik Grab, dont c'est le métier et qui a un rayonnement très au-delà du Groupe, je pense que lui dirait qu'il y a d'autres événements qui permettent de toucher à ça.

Vous participez personnellement à l'un de ces événements ?

Non non, j'ai participé je crois cette année à une journée, peut-être l'an dernier à deux jours, mais Erik pourrait me contredire à des journées qu'il avait organisées sur des sujets très précis en matière de prospective, donc moi à part ce que fait Erik je n'ai pas dégagé d'autre temps, non pas que ce soit suffisant, mais plus facilement je dirais que je n'ai pas le temps, après plus lucidement je dirais que je ne prends pas le temps. Quand on n'en n'a pas c'est compliqué, il faut faire des choix, hypothéquer les sujets à court terme sur lesquels on vous attend demain parce qu'il y a de vrais problématiques, et donc de pouvoir s'extraire de ça pour dire je prends un jour ou deux jours sur des sujets prospectifs à vision sur 10 ans ça demande une prise de recul qui n'est pas toujours très facile à prendre.

Merci beaucoup M. pour tous ces éclairages.

Entretien 18 : T. G. : Directeur de la recherche et développement chez Michelin

WZ : vous m'avez dit que c'est votre quatrième participation à un CB, quand vous aviez assisté aux autres, vous étiez directeur de la R&D déjà ?

Oui mais on n'était jamais aussi bien impliqué, pour deux raisons : cette fois-ci l'équipe du CB dépendait de moi, donc il y avait une évolution de la structure de l'organisation. Cela fait trois ans que P.O. dépend de moi. En plus, pour ce CB-là, on a voulu une forte implication du management de Michelin. Dans le passé on avait beaucoup de personnes du Groupe qui sont venus comme spectateurs, ils n'étaient pas vraiment impliqués dans

le message, et cette fois-ci on a voulu que le CB propose des recommandations élaborées par la communauté du CB soutenu par Michelin. Donc on a voulu que le management porte le message. Du coup tout le CEG est là, tout le comité de surveillance, donc c'est vraiment une forte implication du management et il y a beaucoup plus de personnes actives. Dans le passé j'étais beaucoup plus focalisé sur la technique, sur les démonstrations.

Vous trouvez qu'il est pertinent que le CB soit proche des activités de recherche et développement chez Michelin ? Et comment vous avez pris la décision de JDS qu'on soit rattaché à présent à CGCD et non plus à CGRD ?

Je crois que c'est une question d'organisation interne de l'entreprise. Il y a un besoin pour les deux ; il y a un besoin pour la stratégie de l'entreprise, car le fait de réunir les acteurs de la mobilité permet d'alimenter la prospective et de challenger le progrès de la planète. Et le CB est outil fort de veille technologique. Et je crois qu'en interne, beaucoup d'entités ont besoin des informations générées par la prospective : la stratégie, la recherche, les lignes produits, le marketing, ce n'est pas exclusif. De toute façon le CB et les activités prospectives doivent alimenter tout le groupe. Les résultats vont être dispersés et vont alimenter les activités de tout le groupe.

On touche quasiment à la fin de cette 12^e édition du CB, quels en ont été les moments forts pour vous ?

Je peux penser à plusieurs moments, déjà la présentation du livre vert, qui est structuré à mon sens d'une manière compréhensible, lors de la cérémonie d'ouverture, ce qui a permis d'établir une bonne structure pour le déroulement de l'événement, car toutes les autres activités étaient organisées autour de ce livre vert. Le Leaders' Forum a également été pour moi un rassemblement intéressant avec des gens de haut niveau, qui ont pris des positions très alignées avec notre proposition, enfin les sessions « backbone » qui étaient organisées autour du livre vert ont fourni les supports de notre argumentation. Donc je pense qu'on a pu grâce à ce livre vert poser les bases des conférences qui vont suivre comme le COP21. Je pense que ça va servir comme référence et comme une proposition très solide.

Vous êtes une personnalité importante chez Michelin et je suppose que vous connaissiez beaucoup de gens dans l'écosystème interne et externe, celui du CB, surtout que c'est votre 4^e participation, est-ce que vous pensez que le réseau CB est un réseau fort ?

Oui je pense que c'est une bonne opportunité pour le networking, je crois qu'il y a une bonne collaboration entre les acteurs, cette année on a un profil de participants qui est différent, car on a élargi le champ de participation en invitant l'industrie IT, l'industrie de la finance, ce qui est logique car on se rend bien compte que la mobilité les concerne aussi : la connectivité, les zones de péage en ville, l'écotaxe, etc. Je crois en revanche que le modèle arrive à sa limite. Le modèle tel qu'il est devenu est très lourd à mettre en place.

Donc je crois qu'avec la communauté CB il faut réfléchir sur le futur modèle. Par ailleurs, on n'est plus les seuls à promouvoir la mobilité durable, il y a d'autres conférences sur ce sujet, il y a d'autres organisations, donc il faut qu'on trouve le modèle qui va permettre au CB d'avoir un réel impact.

Vous êtes directeur de la R&D chez Michelin, quels sont les trois enjeux principaux auxquels vous devez faire face dans le cadre de cette mission ?

Le premier enjeu est celui de la différenciation. Il s'agit d'aider le groupe à trouver des produits et services différenciés. Nos produits sont connus pour leur performance et leur côté leader, grâce à l'anticipation et l'innovation. Le deuxième challenge est de développer la dimension abordable « affordability » de nos produits et services. Dans le passé, on s'est beaucoup focalisé sur le premium, et on a pu constater que ça limitait le potentiel de notre croissance car c'est un produit de niche, alors que les produits d'entrée et intermédiaires présentent un taux de croissance plus intéressant. Donc il faut qu'on équipe nos usines avec des business modèles et des solutions qui sont plus adaptés pour ces segments du marché. Enfin, il faut nous assurer que nos objectifs PRM de 2020 soient atteints. Il y a des objectifs auxquels on participe directement, comme la performance des produits et services, et il y a d'autres domaines sur lesquels on est des contributeurs critiques comme le Michelin Environmental Footprint (MEF), il faut qu'on aide notre industrie à avancer de manière à réduire son empreinte carbone en proposant des technologies adéquates.

Est-ce que le Challenge Bibendum vous aide à trouver des réponses à ces enjeux ?

Oui on a bénéficié des inputs des différentes industries grâce au benchmark que nous permet le *Challenge Bibendum* ; on a vu une trentaine de stratégies d'entreprises, de technologies, de « roadmaps », c'est très riche en terme de veille technologique et d'observation de processus d'innovation.

Dernière question, je vous demanderais svp de finir cette phrase : si le CB n'existait pas...

On serait beaucoup moins crédible dans notre positionnement en tant que leader de la mobilité durable. A chaque fois qu'on répond à des enquêtes de RSE on est forcé à aller aux choses concrètes, aux actions. Et le *Challenge Bibendum* représente dans ce sens-là une réelle opportunité de montrer qu'on agit pour améliorer la mobilité. Je crois qu'on aura beaucoup de mal à défendre cette position si le CB n'existait pas.

WZ : Merci beaucoup M. pour toutes ces réponses !

Entretien 19 : P.V. : Directeur chez Michelin Recherche et Technique

WZ : Je souhaiterais d'abord savoir comment ça s'est passé en amont, qui vous a informé de la tenue de ce CB et pourquoi vous avez décidé d'y participer ?

PV : Je connais le CB depuis un moment, j'ai été aussi participant à celui de Berlin ; et même avant que je ne rejoigne Michelin j'envoyais des gens de mon équipe y participer car je trouvais cela intéressant de faire une réunion importante avec pleins de gens de différents horizons qui discutent des problèmes de la population, de la ville, etc. J'ai décidé de participer à ce CB parce que je travaille chez Michelin, j'ai la responsabilité de la roue motorisée qu'on a décidé d'arrêter par rapport aux faits technico-économiques, ce qui montre que sur ce qui est électrique, on n'est pas aussi avancés qu'on le pensait. La Chine représente pour moi un pays qui par les normes et par le gouvernement qui impose des choses va faciliter l'adaptation de certaines technologies plus ou moins.

Y avez-vous trouvé des réponses à vos questionnements du coup ?

Là ce n'est que le deuxième jour donc je ne peux pas trop vous dire si ça m'a apporté tout ce que je voulais, mais en tous cas il y avait au niveau de la conférence TED deux ou trois présentations que je trouvais très intéressantes sur la mobilité réduite ou restreinte ou encore sur l'utilisation des drones dans la conférence sur city 4.0. Donc les réunions du type CB permettent d'ouvrir l'esprit, et regarder ce que l'on peut faire aujourd'hui grâce aux technologies existantes.

Et cela il n'y a que le CB qui peut vous l'apporter ?

Ah si si il y a d'autres événements ; tous les événements où l'on se réunit avec des intervenants d'autres horizons comme les salons de l'automobile, mais le CB propose plus de workshops.

Vous participez à ces workshops ?

Moi j'ai participé à un workshop, ça dépend de combien de personnes il y a, est-ce qu'il est bien fait ; j'avoue que c'est difficile à faire un bon workshop.

C'est votre deuxième CB, est-ce que vous avez le sentiment que le réseau CB est un réseau fort ?

Non, pour moi c'est un réseau complémentaire. Pour moi il n'y a pas de réseau CB, du moins pas pour moi. Il y a un réseau automobile, et un réseau qui se crée avec Michelin et nos partenaires.

Comment le CB vous aide-t-il à nourrir vos réflexions dans le cadre de vos missions pour le CT Michelin ?

Déjà le fait de sortir des tâches quotidiennes de venir trois ou 4 jours au CB et d'assister à des conférences comme ça et écouter des présentations sur d'autres sujets ça me permet

de voir autre chose que le pneu et automatiquement ça ouvre l'esprit. Je pense comme JDS l'a dit qu'il nous faut plus d'innovations, et on ne peut pas innover si on ne connaît pas ce qui se passe autour de nous. Ça c'est très fructifiant de rencontrer des gens qui travaillent sur d'autres sujets et qui ont exactement le même problème.

Aujourd'hui le CB ambitionne de devenir un think et action tank qui permet à ses parties prenantes de discuter et innover de manière collaborative et permanente, qu'est-ce que cela vous inspire et comment vous pouvez vous positionner dans ce TAT ?

Je pense qu'il faut de toute façon toujours réadapter les thèmes du CB et les façons de le faire ; donc c'est bien qu'on réfléchisse sur un remaniement. Proposer quelques événements techniques plus ciblés sur une ride session par exemple, mais se focaliser davantage sur le networking.

Que faudrait-il faire pour que le Challenge Bibendum soit le plus utile pour vous ?

Il faudrait peut-être se demander s'il faut autant mettre Michelin en avant, car y en a toujours des gens qui pensent que c'est un événement qui sert de pub pour Michelin. Il y a beaucoup de forums qui existent et les personnes importantes se posent la question est ce que ça vaut le coup que je vienne.

Merci beaucoup pour tous ces éclairages M.

[Entretien 20 : S. P.; Innovation Deployment Director at Michelin North America](#)

WZ: tell me about yourself, what's your job in Michelin?

SP: I'm the innovation deployment director for the Americas, so my job is to see the future, in conjunction with my customers, so I work with Ford, GM, Chrysler, Toyota, Honda, Tesla, and my role really is to understand the changes that will occur in the vehicle design, in the vehicle make-up and then to anticipate the way that the tire will need to change in order to satisfy the OEM customers but also the end consumer. So we are sensing the signals that are coming from the OE, sometimes the signals are very weak but by the time we collect many signals from many OEs we can see the direction and the idea is really to understand where can launch innovations to extract the most value and to sell the most tires. Sometimes it's easy to show innovations to someone but they don't value the innovation so they don't buy it and this is a waste of our time so what we need to do is to demonstrate our innovations to people who understand the value, and who are willing to buy the tire. So when I think of MCB, and I also work on Michelin Challenge Design, both are activities where when you talk about the conversion what does it mean in terms of future business, in some respects it's intangible. You can't necessarily a put dollar figure in the return, because it's a part of a holistic approach to the business. But what I can tell you is that Michelin's perspective of prospective is highly valued by their customers. So when I am talking with the OEMs, they trusts us when we speak about the future, that it is based on fact, that it is based on our own interpretation on inputs that we receive from

our studies of the various zones, of the way that mobility will change overtime, so I can tell you that I have heard and I know that there are many large business deals that are based on the fact that because we anticipate the future, we have a pipeline of products that are coming, which will address these major needs consumers have. So they have a high trust in us because we do with the facts and we really do plan for the future. So when an OEM is trying to decide which partner is strategic, they want to know we're not only thinking about tomorrow and the next day but we're thinking even about 10 years from now, and that if there is going to be some kind of disruption in the industry we will be prepared for it. So as an example, we have been working on energy efficiency for the last nearly 30 years, and it is our work in that domain that enabled us to produce the best tires for rolling resistance, the best tires for balance performance, and as a result we've been able to have a secure position with many OEMs. So the first order I think when we talk about the MCB and the MCD is that they are two activities that we are involved and we are seen as leaders in the design of the future cities, the design of the future regulations, understanding future needs, ... in design, we're talking with the futurists of the automotive companies, so they're sharing with us their ideas, and making sure that we are preparing tires that will work for these vehicles. So like I said there are many companies that are interested in making more value tomorrow, and from our perspective we are interested in making a sustainable future for our company and for our customers.

I can see that your work is very tied to what Erik Grab is doing in strategic anticipation...

That's right, and in fact, from our innovation deployment group is one of the inputs that Erik considers as he is drawing his perspective for the future. So I work with Erik, since he was in advanced marketing and product innovation and we've had this discussion many times that because OEMs are clearly very large entities, responsible to their shareholders they need to make sure that their future is sustainable as well, that they're not surprised by some change in the market, so they're very comfortable to work with us, that our mentalities are the same, we are not just talking about the next few years contracts. So what I would say from a stand point of a company's management, it's a key part that you can be sure that if there is a storm you can be prepared with multiple approaches and multiple scenarios so that you can make a strategic change in direction to be sure that you're still achieving the value that you desire.

So how did you know about the MCB?

What made me aware of the MCB is our will to have OEMs present, we want to have vehicles, we want to have demonstrations to see the coming technologies, so with that in mind, we need to know when we're planning for future CBs, that if we plan to have an event in 2014, we need to be communicating this to the OE customers in 2012. Because just like we do they have to make a business plan, they have to make a plan for their expenses in their budget resources, so they need to know what's coming. They need to know what they'll get from this interaction. So the sooner we understand what our

program will be, what the workshops will be, how they might be integrated in some of those decisions processes, the more value they will perceive. Because as I talk to OEMs about CB they say literally they have hundreds of requests coming from all parts of the world to participate in events, so it's important for us to be a premier event recognized around the world, and for us to stay very relevant in the topics that we plan to have in our programs, so again, they really respect us for that, because we've been able to do that time and again, we've been able to see which zones are the growth zones, the areas in where there is major change, and we need to continue doing that, but to give them advance notice, because sometimes it can be very difficult if we tell them that a CB is happening next year, the budget is already set, they've already committed their vehicles to certain areas, so if we're too late to let them know, they don't have the ability to participate even if they wanted to.

So just to get it well, was it you decided to participate at the CB or someone invited you?

Well in my case it was a mutual decision; it's recognized that with innovation we are an integrate part of CB, our contacts with the OEMs are very important because we are the ones that can send the right message and convince them to be a part, and it's not only about the message but also about the relationship, because we have an intimacy with these customers, we know who to talk to in order to make them participate. So there was a personal interest of mine to participate in order to test my signals with other signals from around the world but also a chance to network and to participate to some workshops.

Do you think that we had enough OEMs in that CB?

I think that a part of the problem was not enough advance notice, and also the location, it was not very easy to bring a vehicle so we have to think about the balance between a new place and the expenses that are added for being in a place that's more remote. So it's exciting to be in a new place and to see something that you can't see unless from the interior, and at the same time, there are big decisions made by our customers about where to spend their money.

How did you spend your time during this CB?

I've already been in most of the vehicles so it wasn't necessary for me to do that, but most of my time was really on supporting the workshops, and we also had this design challenge, so I was interviewing students and judging their works, and then attending some of the students' trophy days and stuff like that. Most of my time was really spent interacting with my colleagues in the jury and with the students.

So what about this workshop? Was it beneficial for you? Did you get a lot of information out of it?

We really did. We had several outcomes from the design workshops that I think will help shape my attitude toward the growth in this emerging market, and the potential for some new vehicles I call in a white space maybe that hasn't been really discovered yet, so I see some opportunity in it, my opinion was really shaped thanks to this workshop.

We are at the fourth and last day of this CB, what were according to you the three highlights of the event?

We took the opportunity to share our "Selfseal" technology with the press, and we also took the time to know some of the really new advanced designers, for the first time I met some designers based here in Shanghai, so it will be valuable in the future and I will be able to broaden that network especially as I said they'll be giving us an indication of the future of the vehicles in this growing zone.

Do you know a lot of people here in the CB? Do you think the CB network is a strong one? Are the people truly working together to make mobility more sustainable?

I think so yes. I think the heart of the CB team is in the right place, it's a very daunting test to pull up an event like this one especially with the location again because even for the team it's a lot of trouble, it's a lot of time away, my recommendation again will be to anticipate, because what ended up happening is that I'm not associated with the CB but I was settled with a lot of responsibility because I'm the expert in this area, so anticipation would have made my work load easier because my day-to-day job was stopped as I was supporting the CB.

How do you see the future of the CB?

I think it's very important to ask ourselves the question do we need to spend all that money; do we need to do it each year. In order for this event to be the premium event, a big investment needs to be made, and also to pull in others will make it premier like the Ted talks, because then the event becomes bigger than itself, and I think the key as well as the longevity, because it means there is a commitment, it says to everyone you've been doing this for 25 years, then you say OK, there is a reason, there is value, and in some respect, it shows that we don't want to be filling traffic, doing it for no benefit or for perceived value, but we want to do it because there is real benefit, and because no one else is doing it. So for me it's a differentiator, and it clearly says to our customers that we're concerned about future mobility, sustainable mobility, safety, you know, whatever the theme happens to be.

Do you work a lot with R&D teams, if so how?

I think it's symbiotic because when I am working with the CT or the research department, they are relying on my contacts with the OEMs because these ones are always asking me questions can we make an improvement here or there or have you thought about this direction or that? So two things come from that one thing is the OEM sensing a need and then bringing it to us, to see one if we have something in our pipeline that would answer

that problem, or two if we don't they trust us to filter all of these ideas and pick ones that have a promise to begin to develop. But also, there is input that I am getting, that I can go back and help our team to re-focus, or to decide on one direction when they have a choice, so it's a way to help to guide our innovations, so that they have the most commercial success when they finally are revealed. And the other thing that talking with the OEMs does and that sometimes they give us clues about product improvement in order to remain competitive.

Did you know that the CB did not want to be just an event anymore, but it wants to become a permanent collaborative prospective initiative... what do you think about it, and what can you get out of it?

I was not aware that it was taking that more expanded presence, I think it is absolutely what we need to do, for me, I think the biggest opportunity that we (Michelin) miss is that we've been in the past so confidential and less willing to engage in outside collaborations, I think that the speed at which things are happening today means that if we're not collaborating and if we're not more open in terms of our idea exchange, that we will never be able to keep up, that we need to stay aware of new technologies, new developments, new ways of working, to truly keep that leadership position. Because we're not as agile as we should be, we're not as informed as we should be, we're trying to invent things that have already come out, so we have to avoid that because it's a trap, it's a way for us to spend money we don't need to spend, and focus on things that we will never be the experts in, so it's much better if we appear to everyone as a company that's collaborative, that truly wants to find the best way forward, not our way forward.

What do you think that the MCB partners get out of their participation at it?

I think that one of the things that the CB provides is a neutral space to share ideas where they're not threatened and where they recognize that the intention is to make progress. So that's not always possible, when they're in their home office or when they come to visit us in Clermont, or in our offices. So when you have a neutral setting like this, it does allow this idea of collaboration to happen and it brings together people that wouldn't normally be a part of the discussion. So I think it's really positive in several fronts, if it becomes an open community or an open collaborative system like that, then I really think that it can have a life of its own and you'll be able to see benefits year over year. You know this idea of a social network is happening a lot, but in the business there haven't been these kinds of motivators that can take it to the next level. A LinkedIn is one thing, it's kind of selfish in terms of networking but a neutral platform where the ideas are social and are the benefit of all is something that really can catch on and for Michelin to be a part of that all our stakeholders will benefit, our customers, our employees, our shareholders.

Do you think that the Challenge Bibendum is an event that is one of its kind?

Yes, I think that it is recognized for being relevant and progressive, and some of the thoughts that we've just shared contribute on making it even more so.

Entretien 21 : F. E. : directeur Marketing de Michelin Solutions

WZ : quelle est votre fonction chez Michelin ?

FE : je suis directeur Marketing d'une entité qui s'appelle Michelin Solutions.

Quelles sont dans le cadre de votre fonction les principaux enjeux auxquels vous faites faces aujourd'hui ?

L'animation d'une stratégie Marketing, la définition d'une offre de produits innovants, leur confection, leur lancement, leur commercialisation et leur promotion, et assurer que tout ça soit créateur de valeur.

Comment vous avez connu le CB et qui vous y a invité ?

On nous a demandé très aimablement de venir faire partie de l'espace Michelin pour y présenter l'innovation Effifuel, parce que Michelin cherchait à avoir sur son espace une série d'innovations correspondant à chacun des domaines de l'entreprise : pneumatique poids lourd, pneumatique tourisme, génie civil, agricole, MTP cartes et guides et Michelin Solutions.

Quand vous dites « on » ça renvoie à qui exactement ? Votre supérieur hiérarchique ?

Le CEG.

Quelles étaient vos attentes par rapport à cette participation ?

Une attente de promotion de la solution, une attente de mise en relation avec des clients ou des influenceurs, et une attente de mise en relation avec l'écosystème, parce qu'on est sur un écosystème ouvert dans MS et on cherche à identifier des partenaires potentiels pour d'autres solutions, ou pour étendre les solutions existantes.

Est-ce que vos attentes ont été satisfaites ?

Oui.

Alors d'habitude je demande à mes interviewés quel a été leur agenda pendant cet événement, mais je suppose que vous avez passé la plupart de votre temps sur le stand Michelin ?

Tout à fait, à répondre à des questions, à expliquer au moins 150 fois je pense le déroulement de l'offre Effifuel, le pourquoi de Michelin Solutions, la couverture géographique de ce que l'on fait, et nos points de différenciation

Quels ont été les moments forts de l'événement pour vous ?

A titre personnel, les quelques visites institutionnelles, et la visite de Laurence PARISOT.

Parce que ça vous apporte quoi concrètement ?

Parce que son approche, c'est quelqu'un d'accessible, qui a pris le temps, qui a pris 45 minutes à peu près à découvrir l'offre, à interagir avec nous, de façon très naturelle, je ne la connaissais qu'au travers de la télé, de magazines ou de journaux, et j'ai été impressionné par la proximité, l'écoute, l'attention qu'elle pouvait avoir à l'égard de ce qu'on faisait, les feed-backs qu'elle a pris le temps de donner après, c'était génial, un grand moment, je vais partager ça avec l'équipe de Clermont avec des photos, c'était un super moment.

Est-ce que vous pensez que les différentes rencontres que vous avez pu avoir lors du CB vont avoir un impact business positif sur votre activité ?

Au niveau de la presse je n'en ai aucun doute, j'ai vu plus de 40 journalistes en deux jours c'était excellent ! Les questions des espagnols ne sont pas celles des italiens qui ne sont pas celles des chinois, ne sont pas celles du journaliste brésilien en presse financière, c'est extraordinaire comment ça se complémente, on a un extrait du marché et ça c'est très positif.

Au niveau partenariat écosystème il y a eu des pistes mais je pense qu'il va falloir attendre cinq ou six mois pour dérouler la pelote, c'est toujours bon de faire entrer des nouvelles opportunités dans la boîte, et après on voit ce qu'il en sort.

Au niveau interne ; je n'ai aucun doute.

Enfin au niveau clients, il n'y avait pas tant de clients que ça, et ça je le savais en venant, donc les quelques clients que j'ai pu voir c'était intéressant, j'ai vu quelques représentants de sociétés qui peuvent être des futurs clients possibles.

Est-ce que la Chine était un marché intéressant pour vous ?

Dans notre roadmap la vision c'est d'être à terme sur quatre zones géographiques : l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Amérique du Sud et la Chine dans cet ordre-là, donc la Chine ne vient qu'en 4^e, et elle ne viendra pas peut-être avant 3 ans. Donc à très court terme, pas d'intérêt, cependant la notoriété de l'événement et de la marque en terme de marché chinois et puis le fait de pouvoir tester quelques idées avec des clients en Chine, c'est important. Donc voir comment les journalistes chinois réagissent à ces idées-là c'est important, et au-delà de ça c'est plus un travail d'écosystème, de communication interne et de développement de (...).

Afin de pérenniser le dialogue et l'action des acteurs de la mobilité durable, le Challenge Bibendum souhaite aujourd'hui devenir un club d'échange et d'innovation de manière continue, est-ce que c'est quelque chose qui peut vous intéresser et comment vous concevez votre participation à ce club ?

Comme toutes les plateformes sociales professionnelles, oui ça peut être intéressant, après il y a toute une série de conditions, l'échange n'a de valeur que s'il y a d'autres personnes en face, que s'il est suffisamment nombreux, et si on veille au fait qu'il soit

continu, la plus grande difficulté dans la durée de ces choses-là c'est de tenir le feu allumé. Donc si on peut le faire c'est une très bonne chose. Nous on est dans une logique de laboratoire, d'essais, pour arriver à sortir des solutions. Je vois sur le leaflet de la plateforme que dans ce club il y a des sociétés comme GDF Suez et Accenture, c'est des sociétés avec lesquelles on discute déjà assez mais si votre plateforme peut élargir notre écosystème ça serait bien.

Avez-vous des frustrations, des remarques ou d'autres choses à partager avec moi sur le déroulement de ce CB ?

J'ai déjà participé à plusieurs CB, dont un en Chine, ce qui m'a permis d'avoir une connaissance du fait que tout ne peut pas être parfait, mais si ça l'était ça serait ennuyeux, et les équipes font vraiment de leur mieux pour gérer cette imperfection, pour gérer le flux continu et s'adapter ; il y a un travail remarquable qui a été fait. Alors on était deux sur cet espace et la difficulté c'est qu'on ne tire pas le plein bénéfice de l'événement, on ne peut pas participer aux tables rondes, on ne peut pas participer aux présentations du type TED ou autre parce que sur le moment, on n'est pas là, on est sur l'espace, donc une attente d'est de pouvoir retrouver quelque part les vidéos et des podcasts de ce qui a été dit et partagé dans ces moments-là, pour en tirer quelque chose aussi, et une deuxième attente c'est si dans le futur on peut travailler avec plus de clients, alors ce n'est pas un salon commercial, c'est un « think tank » de réflexion et de partage, mais je suis sûr qu'il y a des clients qui en terme de « think tank » et de partage auraient beaucoup à dire. Je pense que c'est un axe à travailler. Il ne faut pas que ce soit uniquement de grandes sociétés qui réfléchissent entre elles, ou des experts normes et régulations qui réfléchissent entre eux, ça peut être intéressant sur certains sujets de mêler le client, sur toutes ses formes : clients flottes, clients particuliers, de manière à mélanger encore plus cette réflexion, c'est peut-être quelque chose qui peut se faire entre deux, avec les clients, mais je pense que ça mérite d'être mûri.

Vous avez vécu plusieurs CB, est-ce que vous avez senti une évolution et dans quel sens ?

Il y a un constat idiot et je mesure bien ce côté idiot c'est que dans ce CB il y avait beaucoup moins de véhicules qu'avant, mais le monde change, on est dans un monde sans véhicules, le monde change et on s'adapte à ce monde donc c'est plus de la réflexion que de la démonstration, c'est moins commercial mais c'est la réflexion qui veut ça, moi ça ne me choque pas, à part le côté que les véhicules permettent de découvrir aussi, ça a un côté tactile, si je peux dire ça, mais l'évolution ne me choque pas et le fait qu'on souhaite amener les discussions sur des plateformes digitales me paraît de notre temps. Là encore je pense que mettre le client au cœur de l'événement et pas le client au sens commercial mais le client au sens usager, ça peut être quelque chose à approfondir et à réfléchir.

WZ : merci beaucoup pour toutes ces informations !

Annexe 5 : Projet CIFRE soumis à l'ANRT en Janvier 2013

La valeur des processus collaboratifs : Application au Michelin Challenge Bibendum

Mots clés : *Processus collaboratifs, Prospective, alliances stratégiques, économie de la connaissance, exploration, performance.*

CONTEXTE

Le secteur du transport est en pleine mutation. Dans un environnement contraint par la consommation d'énergies fossiles, toujours plus peuplé et urbanisé, socialement connecté par les Technologies de l'Information et de la Communication (à présent TIC), les besoins de mobilité évoluent considérablement. Les multiples acteurs doivent ainsi parvenir à concilier des objectifs parfois antagonistes : satisfaire des besoins croissants et de plus en plus complexes de mobilité tout en réduisant la dépendance au pétrole, la consommation d'énergie des véhicules, les émissions de CO₂, la pollution sonore, le nombre d'accidents et en améliorant la sécurité, la fluidité du trafic, la satisfaction de nouveaux besoins et usages (Philippon, 2010)⁷⁶. Globalement, l'enjeu est celui de la « mobilité durable » : propre, sûre, accessible et abordable. Pour y parvenir, le secteur doit amener des innovations techniques et sociales et inventer de nouveaux modèles économiques. De nouveaux acteurs apparaissent (en particulier autour des TIC et des services) et le rôle des équipementiers devient majeur pour la conception des futures solutions de mobilité durable. Tous les acteurs sont ainsi confrontés à une remise en cause profonde de leurs modèles historiques de compétitivité, accentuée par l'apparition et le développement d'un nouveau paradigme : la Co-Innovation (Maniak, 2009)⁷⁷.

Le Groupe Michelin est d'autant plus concerné par ces bouleversements qu'historiquement son positionnement stratégique s'est basé sur la différenciation par l'innovation (*Guide Michelin*, cartes routières, multiples innovations techniques et de services). Afin de mieux anticiper ces mutations, le Groupe a ainsi créé en Mai 2012 une équipe dédiée à la prospective, dont la mission est d'explorer de nouvelles opportunités de croissance et de positionnement stratégique pour, entre autre, orienter la Recherche et Développement. Michelin souhaite que cette équipe ait une conception et organisation originales ; Plutôt qu'une cellule dédiée et fermée, le Groupe a fait le choix stratégique d'un réseau ouvert, agile et flexible, impliquant des partenaires internes et externes de différents horizons (professionnels, académiques, etc.). Ce choix s'inspire des travaux de Porter & Kramer sur la *Création de la Valeur Partagée* (2011)⁷⁸ et ceux de Chesbrough sur l'*Open Innovation* (2003⁷⁹, 2006⁸⁰, 2012⁸¹). L'hypothèse sous-jacente est que les futures innovations de rupture dépendront très directement de la capacité des acteurs à imaginer des processus collaboratifs associant des compétences internes (collaborateurs) et externes (multiples *stakeholders* : clients, fournisseurs, partenaires d'affaires, laboratoires de recherches, etc.) dans le but de générer des nouvelles idées (*co-création*) et de nouveaux savoir-faire (*co-développement*). Ce modèle

⁷⁶ Philippon, P. (2010). *Rouler demain : vers une mobilité routière durable* (Textuel).

⁷⁷ Maniak, R. (2009). Les processus de co-innovation - Caractérisation, Evaluation et Management : le cas de l'industrie automobile. Ecole Polytechnique X.

⁷⁸ Porter, M.E. et Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value - How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. "*Harvard Business Review*" 89, 62-77

⁷⁹ Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Review Press.

⁸⁰ Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape*. Harvard Business Press.

⁸¹ Chesbrough, H. (2012). Open Innovation-Where we've been and where we're going. "*ResearchTechnology Management*" 55, 20-27.

original de collaboration est de plus en plus fréquemment utilisé notamment dans des secteurs axés sur l'innovation, par exemple dans l'informatique (logiciels libres) et dans l'industrie pharmaceutique (collaborations de type *DNDi*⁸²).

Pour la création de son réseau de collaboration, *Michelin* s'appuiera, entre autres, sur l'écosystème déjà disponible et pertinent du *Challenge Bibendum*⁸³. Le *Challenge Bibendum* est un événement organisé par *Michelin* tous les 18 mois en moyenne depuis 1998, afin de fournir aux décideurs politiques et économiques ainsi qu'aux leaders d'opinion des informations sur les dernières avancées technologiques en matière de mobilité durable. Il constitue pour les participants et pour *Michelin* une occasion de *réseautage* de haut niveau et une source d'informations et d'opportunités importante. En effet, pendant chaque édition, se réunissent des milliers de personnes, représentants des mondes industriel, scientifique, politique et administratif, associatif et médiatique, qui testent les dernières innovations et échangent sur les enjeux et les solutions pour une mobilité routière durable. A la fin de l'événement, ces différentes parties prenantes se retrouvent avec une grande quantité d'informations nouvelles qu'elles arrivent plus ou moins bien à exploiter :

« ... *quid du post événement ? Une fois qu'on a activé l'écosystème, qu'on a eu des démonstrateurs, qu'on a fait les tests « ride and drive », qu'on a fait les conférences, qu'on a fait parler de l'entreprise ; c'est très bien ! Mais qu'est-ce qu'on fait de tout ça ? Tous ces matériaux, toutes ces volontés, ces volontés de faire, et ces compétences ? Comment on les anime ? Comment on les structure ? Là, on n'a pas les éléments de réponse. »*

Erik Grab, Directeur de la Prospective et du *Challenge Bibendum*

Ces propos relatent à la fois une problématique de capitalisation et exploitation de l'information (*Knowledge Management*) et un besoin essentiel de valorisation auquel se confronte *Michelin* après onze éditions du *Challenge Bibendum*. Les deux problématiques sont bien évidemment liées mais c'est le besoin de valorisation qui structure notre projet de recherche. En effet, la justification de l'organisation de prochaines éditions à l'égard des décideurs, à savoir à la fois la direction du *Groupe Michelin* et les partenaires de l'événement, dépend de la capacité du *Challenge Bibendum* à mettre en évidence la valeur créée. Les décideurs investissent de très importantes ressources (financières, humaines, matérielles, etc.) et souhaitent aujourd'hui connaître leur retour sur investissement.

La valeur est un concept qui a suscité d'innombrables débats dans la théorie économique, qui se sont intéressés à ses sources, sa création, sa mesure et son partage. Un premier ensemble de travaux de recherche s'est centré sur ses dimensions économique (vision « endogène » selon Schmitt et Bayad (2003)⁸⁴), financière et boursière. D'autres chercheurs ont proposé des analyses plus larges à caractère managérial ou sociétal. On pourrait mentionner notamment :

⁸² Le *DNDi Drugs for Neglected Diseases initiative* est une organisation à but non-lucratif collaborative qui réunit différents acteurs du secteur pharmaceutique (publics/privés : entreprises pharmaceutiques et de biotechnologie, des universités, des institutions publiques de recherche, des organisations non-gouvernementales (ONG) et des ministères de la santé) autour de projets d'innovation afin de trouver des remèdes aux maladies dites rares ou négligées. Ces maladies concernent principalement des pays pauvres et ne touchent qu'un petit nombre de personnes, elles n'intéressent donc que peu la recherche privée. *DNDi* cherche également à renforcer la *R&D* dans le domaine de la santé dans les pays touchés par ces maladies, à travers la formation de chercheurs locaux, la construction ou l'amélioration de laboratoires et de structures de santé ainsi que le partage des connaissances scientifiques, des données et de la propriété intellectuelle. <http://www.dndi.org>.

⁸³ <http://challengebibendum.com>

⁸⁴ Schmitt, C., et Bayad, M. (2003). L'importance de la conception dans la détermination de la valeur : entre vision stratégique et traduction. XII^{ème} Conférence De l'Association Internationale De Management Stratégique.

- **Valeur stratégique ou concurrentielle** (Ansoff, 1965⁸⁵ ; Chandler 1962⁸⁶ ; Porter 1985⁸⁷, etc.),
- **Valeur organisationnelle** (Hoarau & Teller, 2001⁸⁸ ; Cappelletti & Khouatra, 2002⁸⁹ ; etc.),
- **Valeur client ou valeur relationnelle** (Ulaga, 2003⁹⁰; Wilson et al., 1995⁹¹, etc.),
- **Valeur partenariale** (en opposition à la valeur actionnariale, (Charreaux & Desbrière, 1998)⁹²
- **Valeur sociale, sociétale ou citoyenne** (à titre d'exemple, les produits et services à valeur ajoutée sociale)

Ces analyses ont imaginé de nouvelles sources de création de la valeur et certaines ont élargi le champ des bénéficiaires de la valeur créée, ce qui a soulevé la question du partage de celle-ci entre les différentes parties prenantes (voir par exemple les travaux du C.E.R.C dans les années 80 autour de BSN et des comptes de surplus de productivité globale⁹³). Cette problématique connaît actuellement un net renouveau du fait des questionnements extrêmement forts autour des concepts de Responsabilité Sociétale des Entreprises (Crane *et al.*, 2008)⁹⁴, de *Corporate Citizenship* (Scherrer & Palazzo, 2008)⁹⁵, de *Shared Value* (Porter & Kramer, 2006⁹⁶, 2011) ou encore de *co-crédation de la valeur* (Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. ; 2000⁹⁷, 2004a⁹⁸, 2004b⁹⁹, Prahalad, C.K. & Krishnan, 2008)¹⁰⁰ non pas uniquement avec les consommateurs finaux, mais en impliquant l'ensemble des parties prenantes dans le processus de création de la valeur (Ramaswamy, V., & Guillard, F.J., 2010)¹⁰¹.

⁸⁵Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion* (McGraw-Hill).

⁸⁶Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press

⁸⁷Porter M. E. (1985). *Competitive Advantage*, New York, The Free Press, traduction française, *L'avantage concurrentiel* (1986), Paris, InterÉditions.

⁸⁸Hoarau, C., et Teller, R. (2001). *Crédation de valeur et management de l'entreprise* (Vuibert).

⁸⁹Cappelletti, L., et Khouatra, D. (2002). *La mesure de la création de valeur organisationnelle : le cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine*. Manuscrit auteur, publié dans "Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, France (2002)"

⁹⁰Ulaga, W. (2003). *Capturing value creation in business relationships: A customer perspective*. *Industrial Marketing Management* 32, 677.

⁹¹Wilson, D.T., Soni, P.K., et O'Keeffe, M. (1995). *Modeling customer retention as a relationship problem*. Institute for the Study of Business Markets Report - The Pennsylvania State University.

⁹²Charreaux, G., et Desbrières, P. (1998). *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale*. "*Revue Finance Contrôle Stratégie*" 1, 57–88.

⁹³Pesqueux, Y. (1994). *La méthode des surplus de productivité et l'approche des performances* (HAL).

⁹⁴Crane, A. et al. (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (Oxford Handbooks Online)

⁹⁵Scherer, A.G., et Palazzo, G. (2008). *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship* (Edward Elgar Publishing).

⁹⁶Porter, M.E., et Kramer, M.R. (2006). *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. "*Harvard Business Review*" 84, 78–92.

⁹⁷Prahalad, C.K., et Ramaswamy, V. (2000). *Co-opting Customer Competence*. *Harvard Business Review* 68, 79–87.

⁹⁸Prahalad, C.K., et Ramaswamy, V. (2004a). *Co-creating unique value with customers*. *Strategy & Leadership* 32, 4–9.

⁹⁹Prahalad, C.K., et Ramaswamy, V. (2004b). *Co-creation experiences: The next practice in value creation*. *Journal of Interactive Marketing* 18, 5–14.

¹⁰⁰Prahalad, C.K., et Krishnan, M.S. (2008). *The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks* (McGraw Hill Professional).

¹⁰¹Ramaswamy, V., et Guillard, F.J. (2010). *The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits* (Simon and Schuster).

Alors que ces types de valeurs concernent pour certains des partenariats d'affaires classiques ou des collaborations pour le développement de nouveaux produits, le *Challenge Bibendum* constitue un objet d'analyse particulièrement intéressant car original à la fois par la pluralité et la diversité de ses participants et par ses objectifs en termes d'anticipation stratégique et d'innovation.

OBJECTIFS

Dans l'esprit d'une CIFRE, notre recherche visera à satisfaire deux types d'objectifs.

Les objectifs managériaux

Notre programme de recherche s'inscrit naturellement au service de la Prospective du *Groupe Michelin*. Il s'agit, en particulier, d'apporter des éléments de réponses à trois questionnements essentiels relatifs au *Challenge Bibendum* :

4. **Analyser la pertinence de la démarche** (à l'interne et à l'externe) : Il s'agira, en particulier, de proposer des éléments d'analyse permettant de confirmer le *Challenge Bibendum* dans sa forme actuelle ou de le reconfigurer afin d'accroître sa pertinence, son efficacité et de fidéliser les partenaires actuels.
5. **Rendre la démarche plus créatrice de valeur** : Un autre objectif consistera à identifier des pistes permettant d'optimiser le processus de création de la valeur, en particulier en mettant en exergue les possibilités d'instaurer des mécanismes de co-création. L'un des objectifs du *Challenge Bibendum* à moyen et long terme est en effet d'augmenter la valeur apportée aux partenaires dans une logique « gagnant-gagnant ».
6. **Motiver et attirer de nouveaux partenariats** : Outre les parties prenantes actuelles, le *Challenge Bibendum* souhaite particulièrement développer sa collaboration avec :
 - les *startups* (fort pouvoir d'innovation et positionnement original en termes d'offre de services de mobilité),
 - les opérateurs de mobilité et les entreprises de TIC,
 - les décideurs publics (régulation et infrastructure de mobilité). L'un des apports de la thèse pourrait ainsi consister à tester, dans un contexte international, le modèle de « *shared value* » de Porter & Kramer (2006, 2011) afin de valoriser les externalités sociétales comme motivation essentielle aux collaborations entre pouvoirs publics et entreprises privées.

Les réponses à ces différents objectifs pourraient aboutir à l'élaboration d'une stratégie de tarification. Le *Challenge Bibendum* étant perçu comme un ensemble de services créateurs de valeur pour les parties prenantes, sa valorisation est en effet une étape décisive pour *Michelin* et, d'une manière plus générale, pour l'ensemble du secteur de la mobilité durable. En fait, Michelin souhaiterait en faire le point d'orgue d'une démarche permanente et prospective ; un « *think et action tank* ».

Les objectifs académiques

Les réponses à ces interrogations managériales reposeront sur la satisfaction de nombreux objectifs académiques. Il s'agira principalement de définir puis d'analyser les différents types de valeurs créées dans le cadre de collaborations prospectives. Sur la base des nombreux travaux académiques existants, nous étudierons, en particulier, les natures et les

définitions de la valeur pour les différentes parties prenantes. De ces objectifs fondamentaux découlent trois sous-objectifs :

4. Comment augmenter ces « valeurs » ?

- Quels leviers d'augmentation de la valeur créée ? Quelles synergies possibles ?
- Création et accroissement de valeur à court terme ou à long terme ?
- L'accroissement de la valeur collective créée va-t-il de pair avec celui des valeurs individuelles respectives ?

5. Quels outils de mesure ?

- Caractère mesurable de ces valeurs ?
- Pour celles mesurables, quels outils de mesure prédictifs, intermédiaires et de performance (avant, pendant et après) ? Et quelles décisions pourraient-ils impliquer sur les processus d'innovation ? Les indicateurs prédictifs sont d'autant plus importants que les projets à caractère prospectif (notamment les innovations radicales) peuvent impliquer d'importants investissements et s'inscrivent dans des trajectoires de long voire de très long terme.
- Comment les valeurs pour les différents *stakeholders* sont-elles liées ? Comment les acteurs sont-ils susceptibles d'agir sur ces liens ?

6. Quelles règles de répartition de la valeur créée entre les parties prenantes ?

- Quelles règles adopter en amont afin de permettre l'attraction de nouveaux partenaires et de catalyser l'innovation tout au long du processus de collaboration et donc quel contrat de collaboration ?
- Dans le cas où on impliquerait des concurrents, que partager avec eux ?
- Comment partager ce qui permet de créer la valeur : les informations, les connaissances, etc. ?

L'hypothèse centrale de ce programme de recherche est que les stratégies collaboratives et leurs modes de gouvernance et de pilotage sont susceptibles de modifier en profondeur les mécanismes de création et de répartition de valeur de processus d'innovations radicales (Rabin, 1993¹⁰² ; Porter & Kramer, 2011 ; Charreaux & Desbrière, 1998 ; Chesbrough, 2003, 2006, 2012). Ainsi, *l'Open Innovation* pourrait constituer un levier d'avenir pour le *Challenge Bibendum* et augmenter la valeur créée. La maximisation de la valeur collective ne serait alors pas antinomique avec la maximisation des valeurs individuelles¹⁰³ (Albouy, 2006)¹⁰⁴. Notre projet de recherche se structurera autour de la complémentarité des acteurs, indispensable à la résolution des questions complexes auxquelles doit faire face le secteur de la mobilité. Une telle observation pourrait suggérer une importante évolution dans la gouvernance du *Challenge Bibendum*.

¹⁰²Rabin, M. (1993). Incorporating Fairness into Game Theory and Economics. *The American Economic Review* 83, 1281–1302.

¹⁰³ Diverses recherches pourraient éclairer la réflexion autour de cette question, par exemple, en sciences de gestion, celles menées autour des logiques de coopération et de coopération (notamment les keiretsu au Japon), de la valeur partagée, ou encore de la Théorie des Jeux.

¹⁰⁴ Albouy, M. (2006). Théorie, applications et limites de la mesure de création de valeur. *Revue Française De Gestion* 32, 139–158.

PLANNING PREVISIONNEL

Le programme de recherche proposé se déroulera sur 3 années. Il pourrait idéalement s'engager formellement au deuxième trimestre 2013 pour se conclure par la soutenance de la thèse au deuxième trimestre 2016. Le travail se déroulera en plusieurs étapes.

Il s'agira, en premier lieu, d'acquérir une très bonne compréhension des enjeux de la mobilité, des pratiques d'innovation et de collaboration dans le secteur du transport en général et pour *Michelin* plus spécifiquement. Nous étudierons également les systèmes de valorisations et les mécanismes de partage de la valeur dans ces partenariats, en particulier ceux liés à des projets d'innovation. Du point de vue méthodologique, ces travaux justifieront la combinaison d'approches qualitatives (études documentaires, entretiens, observations...) et de techniques quantitatives (recueil et traitement de données statistiques, modélisation). Nous pourrions utiliser les résultats d'une étude qualitative réalisée par l'agence *Sevendots*¹⁰⁵ auprès des parties prenantes actuelles et potentielles du *Challenge Bibendum*. Elle vise à mieux appréhender leurs motivations et attentes et à proposer différents scénarii de positionnement et de nouvelles offres de services. Cette étude repose sur 53 questionnaires ouverts ainsi qu'une étude comparative de 60 sites et événements associés, dont 5 ou 6 approfondis. L'exploration de ces résultats ainsi que la ré-exploitation des bases de données qui seront mises à notre disposition nous permettront de construire les fondements d'une étude empirique plus ciblée par rapport à notre objectif de recherche.

Nous réaliserons ensuite une analyse comparative¹⁰⁶ afin de repérer les meilleures pratiques. Ce *benchmarking* sera à la fois :

- **Interne** : capitalisation des expériences *Michelin*, tirer des enseignements des projets collaboratifs déjà entrepris par le Groupe comme le *Michelin Design Challenge*, la *Roue Motorisée* et la *Will*, le vélo électrique *Michelin* (produits conçus et développés avec des industriels du transport), etc.
- 7. **Externe** : en ciblant les démarches phares grâce à l'étude documentaire et en allant à la rencontre d'acteurs ayant déjà entamé des démarches similaires dans le secteur de la mobilité ou d'autres domaines (industries informatique et pharmaceutique). Par exemple, un premier contact a d'ores et déjà été pris avec l'entreprise *Google*.

Parallèlement, le cadre de la recherche sera élaboré en s'appuyant sur les multiples travaux académiques indispensables à la construction des concepts qui seront mobilisés dans ce travail de recherche. Sans prétendre à l'exhaustivité à ce stade du programme de recherche, nous pouvons identifier la littérature relative à la valeur, aux chaînes de la valeur et à la co-création de la valeur, à l'innovation, l'*Open Innovation* et à la prospective stratégique, à l'intelligence économique, aux logiques de collaboration et de coopération, aux pôles de compétences et clusters, au *Knowledge Management*, à certains processus des sciences de l'information (par exemple *DIKW : Data to Information to Knowledge to Wisdom*) et à la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

En deuxième lieu, une phase empirique ciblée sur les partenaires actuels et potentiels du *Challenge Bibendum* est envisagée. On prévoit en effet de réaliser des entretiens permettant des

¹⁰⁵Sevendots est une agence de conseil en stratégies de marketing. L'une de leurs compétences phares est la co-création de la valeur avec les parties prenantes <http://www.sevendots.com/>.

¹⁰⁶Coers, M., Gardner, C., Raybourn, C., et Higgins, L. (2002). *Benchmarking: A Guide for Your Journey to Best-Practice Processes* (APQC).

analyses de contenus. Plusieurs d'entre eux pourraient être programmés pendant la prochaine édition du *Challenge Bibendum* fin 2014.

Enfin, nous élaborerons et testerons différents instruments de gestion (indicateurs, tableaux de bord, processus automatisés et processus décisionnels, logiciels, etc.). Notre objectif est de pouvoir les utiliser à l'occasion de la préparation de l'édition 2017 du *Challenge Bibendum*.

ORGANISATION

La première année nécessitera probablement une présence un peu plus importante au *CRCGM* (recherches bibliographiques, immersion dans la dynamique doctorale du laboratoire, participation aux nombreux séminaires pléniers ou thématiques...) alors que dans la phase suivante nous aurons besoin d'être plus proche des équipes projets et de la cellule prospective de *Michelin*. Nous envisageons donc une distribution de temps qui serait de l'ordre suivant :

	CRCGM	Michelin
Année 1 :	3 jours par semaine	2 jours par semaine
Année 2 :	2 jours par semaine	3 jours par semaine
Année 3 :	2,5 jours par semaine	2,5 jours par semaine

Annexe 6 : Questionnaire permettant de tester la pertinence de nos items

Quelles sont vos attentes / votre participation à l'Open Lab MCB ?

1. Comparer vos items avec ceux de la littérature
2. S'ils n'y figurent pas déjà, intégrer vos items dans la liste des items de la littérature
3. Attribuer à chaque item une note qui reflète son importance pour vous

1	2	3	4	5	NA
<i>Minimale</i>	<i>Moyenne</i>			<i>vitale</i>	<i>non pertinent</i>

4. Pour chaque item, déterminer l'horizon temporel qui correspond aux premiers résultats souhaités de votre part :

<i>Court terme</i>	<i>Moyen terme</i>	<i>Long terme</i>
5 ans	5 - 10 ans	10 ans et +

L'Open Lab va m'aider à développer ma capacité ou celle de mon entreprise à	Degré d'importance	Horizon temporel
Accéder à des marchés dans d'autres secteurs d'activité		
Accéder à des nouveaux marchés dans le même secteur		
Améliorer la capacité de mon entreprise à comprendre les changements		
Améliorer la capacité d'innovation de mon entreprise		
Améliorer l'agilité stratégique de mon entreprise		
Anticiper la demande sociétale pour influencer l'avenir		
Bloquer la concurrence		
Détecter des nouveaux domaines d'opportunités		
Développer de nouvelles compétences		
Développer de nouvelles technologies		
Développer des espaces d'innovation futurs		
Développer des partenariats de conception de nouveaux business modèles		
Développer des partenariats de R&D		
Développer des scénarios d'évolution		
Étendre mon réseau		
Éveiller les équipes internes de mon entreprise aux ruptures du marché		
Générer des nouvelles idées		
Influencer les décideurs politiques		
Réduire les coûts / faire des économies d'échelles		
Réduire les risques		
Répondre aux attentes gouvernementales		

