

Les cas de la Chaire Coo-innov (Coopétition et écosystèmes d'innovation)



Clean Sky 2
JOINT UNDERTAKING

Clean Sky : un réseau coopétitif pour les
innovations vertes

Un cas rédigé par :

Audrey Rouyre – Assistant Professor
Anne-Sophie Fernandez – Maître de conférences HDR
Paul Chiambaretto – Professeur Associé

Mis en forme par :

Marie Bovis – Doctorante en stratégie
Camille Bildstein – Chargée de développement

Le réseau Clean Sky

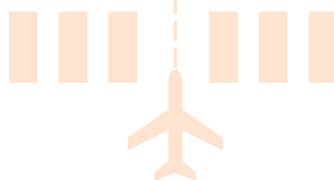
En 2006, lors d'un rassemblement organisé par le syndicat ASD (AeroSpace and Defence Industries Association of Europe), l'idée de collaborer entre entreprises du secteur aéronautique émerge. L'objectif initial est de **développer des technologies durables et innovantes pour réduire l'empreinte environnementale des avions.**



11 leaders industriels européens du secteur aéronautique

Se regroupent et font une proposition à la Commission Européenne

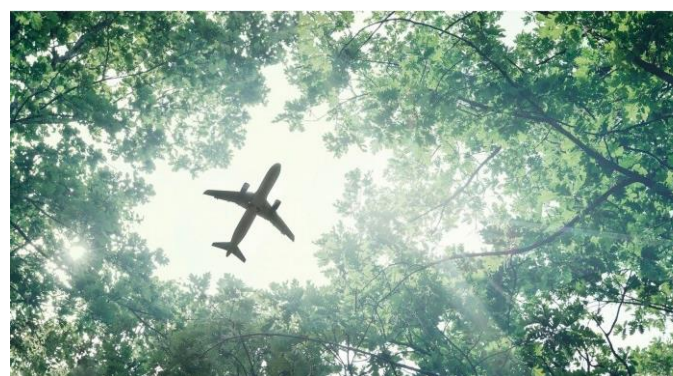
Création de Clean Sky en 2008



11 concurrents directs collaborent pour un projet d'innovation verte : le réseau Clean Sky

Objectifs du projet

- Développer des technologies dites « vertes », respectueuses de l'environnement, le résultat d'une recherche innovante et collaborative
- Développer une certaine « flexibilité opérationnelle » dans le but d'optimiser la recherche
- Accroître l'engagement du secteur aéronautique à changer ses pratiques pour réduire son impact environnemental



Pourquoi collaborer entre plusieurs concurrents ?

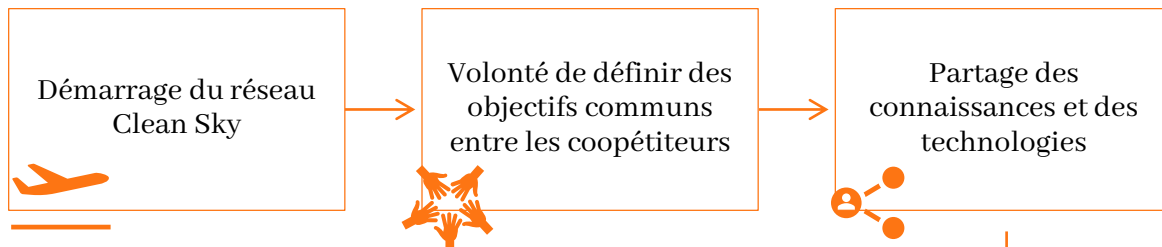


- Il est **rare** qu'une seule entreprise **dispose des ressources et connaissances suffisantes pour développer des innovations vertes seule.**
- La collaboration entre plusieurs concurrents permet de faciliter la **mise en commun de connaissances similaires et complémentaires.**
- Les coopétiteurs auront **accès à de nouvelles connaissances** sur le développement de technologies vertes.

Des tensions liées au partage et à la protection des connaissances



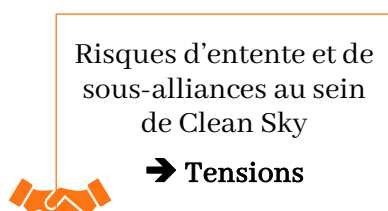
Les coopérateurs sont regroupés dans un réseau formalisé et structuré. Il est orchestré par les onze industriels fondateurs et la Commission Européenne, tous réunis dans un organe de gouvernance commun : le **network management office**.



« ORCHESTRER, ORCHESTRATION », KEZAKO ?

Coordination et gestion harmonieuse des ressources, des processus et des personnes au sein d'une organisation ou d'un projet.

Comme un chef d'orchestre, il faut vérifier que les parties prenantes travaillent en tandem pour créer une musique cohérente et harmonieuse !



Pourquoi des tensions apparaissent lors de ce processus ?

- Les coopérateurs sont à la fois orchestrateurs ET participants au réseau Clean Sky.
- On constate que le développement d'innovations vertes passe par des relations de coopération multiples à la fois dans l'instance de gouvernance et au sein du réseau.

Un management évolutif

Pour gérer ces tensions liées au partage et à la protection de connaissances entre concurrents, le fonctionnement de l'organe de gouvernance a évolué entre Clean Sky 1 et Clean Sky 2.



Clean Sky 1 (2008-2014)

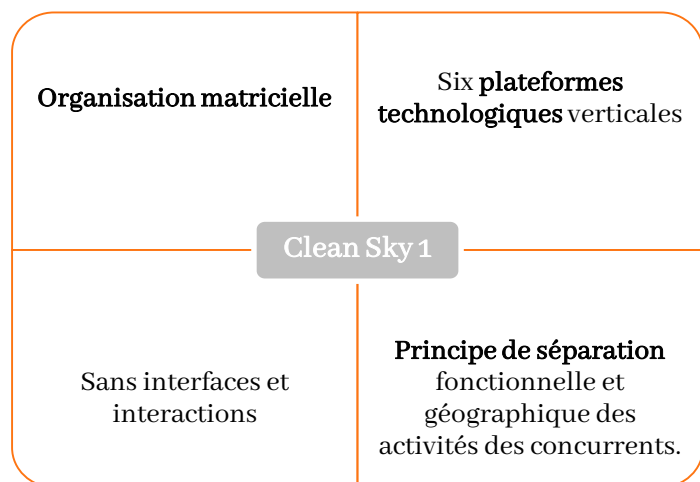
Le network management office fonctionne principalement en suivant un principe de **co-management** dans lequel tous les leaders industriels et la Commission Européenne ont un représentant et un vote.

Clean Sky 2 (2014-2021) : élargissement du spectre d'activités par rapport à Clean Sky 1

- Ajout d'un principe de **leadership rotatif** : les industriels peuvent tous être élus pour présider le network management office. Cette responsabilité change tous les deux ans.
- Cependant, au vu de l'émergence des tensions, la **Commission Européenne prend plus de pouvoir** dans les décisions de vote : elle a un droit de veto sur toutes les décisions liées aux intérêt public.



Quels mécanismes pour manager les tensions au sein de Clean Sky ?



Mise en place d'outils particuliers comme des **mécanismes formels** tels que les contrats et des **mécanismes informels/relationnels** comme des événements de lancement, des forums annuels ou encore l'intervention d'individus à des moments critiques pour fluidifier la coopération.

Résultats du réseau coopétitif Clean Sky

Quelques réussites de Clean Sky

- Plateforme « Smart Wing »
- Plateforme « Green Regional Aircraft »

Clean Sky se distingue par ses résultats en matière **d'innovation verte**, puisque plus de **100 technologies clés** et **30 prototypes** ont été créés entre 2008 et 2021 pour mettre au point des avions européens écologiques



Le projet Blade

Une nouvelle technologie qui peut contribuer à réduire les frottements de l'aile de 50 % et donc à diminuer les émissions de CO2.

Un nouveau moteur d'avion qui réduit la consommation de carburant de 20%.

Open Rotor



QUE RETENIR ?

- ✂ Le développement d'innovations vertes nécessite la collaboration entre plusieurs concurrents industriels (mutualisation des efforts, partage des risques, accès à des connaissances)
- ✂ La coopétition doit non seulement être managée, mais le réseau doit être orchestré pour permettre le développement d'innovations vertes

Et ensuite ?

Le management de la coopétition au sein de Clean Sky semble être efficace puisqu'un troisième volet englobant les deux premiers a été créé : **CleanAviation**.

🎯 **Objectif** : atteindre la **neutralité carbone** pour 2050.



Budget :

4.1 milliards d'euros
(1.7 milliards d'Horizon Europe et 2.4 milliards d'euros du secteur privé)