



RESULTAT DU VOTE
Présents ou représentés : 29
Voix favorables : 29
Voix défavorables : 0
Abstentions : 0

CONSEIL D'ADMINISTRATION
Séance du 08/06/2023

DELIBERATION
n° CA 2023 – 64-12

*Compte rendu des décisions prises par le président
en application des délégations consenties par le conseil d'administration
(TSM-Research)*

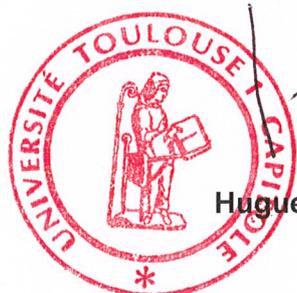
Vu le décret n° 2022-1536 du 8 décembre 2022 portant création de l'Université Toulouse Capitole et approbation de ses statuts, notamment l'article 14 des statuts annexés,

Vu la délibération du conseil d'administration du 10 janvier 2023 portant délégation de pouvoirs du conseil d'administration au président,

Article unique :

Le conseil d'administration, après en avoir délibéré, prend acte des décisions dont la liste est annexée à la présente délibération.

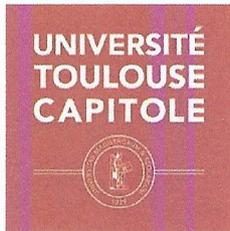
Le président du conseil d'administration,



Hugues KENFACK

CONSEIL D'ADMINISTRATION - Séance du 08/06/2023
 DELIBERATION n° CA 2023 - 12
 Compte rendu des décisions prises par M. le président
 en application des délégations consenties par le conseil d'administration
 (TSM-Research)

Date de la décision ou de la signature du contrat	Matière	Numéro du centre financier	Objet
4 avril 2023	Contrat de recherche	e-OTP 22SR6001	Avenant N°1 au contrat UT Capitole / Altran du 15 décembre 2021 – changement de coordonnées du partenaire industriel.
27 mars 2023	Contrat de recherche	eOTP 23VR6001-T	Contrat de collaboration UT Capitole / Liebherr du 27 mars 2023
	Choisissez un élément.		



AVENANT 1 A LA CONVENTION DE COLLABORATION de RECHERCHE

Entre,

Altran Technology & Engineering Center - TEC, Société par actions simplifiée,
Dont le siège social est situé 4 avenue Didier Daurat 31700 Blagnac
N° SIRET 817 459 357 - Code APE 7112B
Représentée par Monsieur Stéphane CARRERA, son Président

Ci-après désignée par « Altran »

Et,

L'Université Toulouse Capitole, Etablissement Public à caractère Scientifique, Culturel et professionnel, expérimental
Dont le siège est situé 2 rue du Doyen Gabriel Marty, 31042 Toulouse cedex 9
SIRET: 130 030 612 00019, code APE : 8542 Z
Représentée par Monsieur Hugues KENFACK, son Président,

Ci-après, dénommée « UT Capitole »

Agissant au nom et pour le compte de TSM-Research, représenté par Monsieur Karim MIGNONAC.

Ci-après désignée par l'« UNITE DE RECHERCHE »,

Préambule

Par la convention de collaboration de recherche conclue le 15 décembre 2021, les Parties ont défini les conditions de leur collaboration pour un projet de recherche « TSM research / Altran » (Plan France Relance).

Les services financiers d'Altran ont souhaité modifier le relevé d'identité bancaire indiqué sur la convention de collaboration signée le 15 décembre 2021.

Il est convenu ce qui suit :

Article 1 - Modification du paragraphe 6.2 « Modalités de versement » de la convention de collaboration

Les nouvelles coordonnées bancaires d'Altran sont en Annexe 1 du présent avenant.

Date d'émission : 2 septembre 2021



BNP PARIBAS

Relevé d'Identité Bancaire / IBAN

Ce relevé est destiné à vos créanciers ou débiteurs appelés à faire inscrire des opérations à votre compte (virement, paiements de quittances, etc.). Son utilisation vous garantit le bon enregistrement des opérations en cause et vous évite ainsi des réclamations pour erreurs ou retards d'imputation.

ALTRAN TECHNOLOGIES
76 AVENUE KLEBER
75016 PARIS

BNP PARIBAS
CAF-PARIS-ETOILE-ENTREPRISES
8, Rue de l'Hôtel de ville
92200 NEUILLY SUR SEINE

Debora CARUGLIO

Compte en EUR (EURO)

IBAN⁽¹⁾:

BIC⁽²⁾:

RIB ⁽³⁾ :	Code banque	Code agence	Numéro de compte	Clé RIB	Agence de domiciliation
	30004	00813	00010568645	51	ETOILE ENTREP. (00813)

⁽¹⁾ International Bank Account Number

⁽²⁾ Bank Identifier Code

⁽³⁾ Relevé d'Identité Bancaire

Les coordonnées du correspondant administratif et financier chez Altran sont également mises à jour :

Les factures seront adressées au Service Administration des Ventes

A l'attention de M. CHELGHOUM Karim

Adresse postale : 4 avenue Didier Daurat 31700 Blagnac

Adresse mel : karim.chelghoum@capgemini.com

Téléphone : 06 16 37 20 61

Article 2 - Clause finale

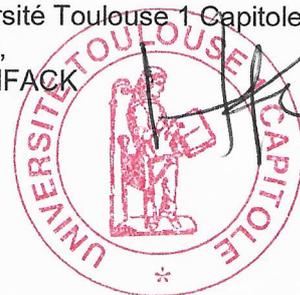
Le présent avenant entre en vigueur au jour de sa signature.

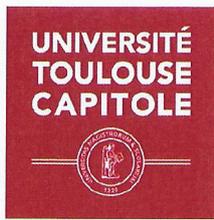
Toutes les dispositions non modifiées par le présent avenant demeurent inchangées et continuent de s'appliquer dans la convention de collaboration de recherche initiale.

Fait en deux exemplaires, à Toulouse le, 4 avril 2023.

Pour Altran,
Engineering Unit Director
Nicolas D'ORAZIO

Pour l'Université Toulouse 1 Capitole,
Le Président,
Hugues KENFACK





LIEBHERR

Contrat de Collaboration de recherche

Entre,

LIEBHERR-AEROSPACE Toulouse, Société par Actions Simplifiée,
Dont le siège social est situé 408 avenue des Etats-Unis - 31200 TOULOUSE
SIRET 552 016 834 00053, code APE 3030Z,
Représentée par Madame Nathalie DUQUESNE, Directrice Générale

Ci-après désignée par l'« ENTREPRISE »

D'une part,

Et,

L'Université Toulouse Capitole, Établissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel, expérimental
Dont le siège est situé 2 rue du Doyen Gabriel Marty, 31042 Toulouse cedex 9
SIRET : 130 030 612 00019, code APE : 8542 Z
Représentée par Monsieur Hugues KENFACK, son président

Ci-après, dénommée « UT Capitole »

Agissant au nom et pour le compte de l'Unité Mixte de Recherche CNRS, TSM-Research, représentée par Monsieur Karim MIGNONAC, son directeur

Ci-après désignée par l'« UNITÉ DE RECHERCHE »,

D'autre part

Ci-après individuellement désignée par la « Partie » et collectivement par les « Parties ».

PRÉAMBULE

L'UNITÉ DE RECHERCHE est spécialisée dans la recherche en sciences de gestion et management.

L'ENTREPRISE est spécialisée dans la production de systèmes intégrés de gestion de l'air dans le domaine de l'aéronautique. Dans ce cadre, elle fait face aujourd'hui à des problématiques de création de valeur par l'innovation, et plus particulièrement se pose la question de l'optimisation de ses savoirs technologiques clés à la fois dans ses activités d'exploitation et celles d'exploration.

Sur ces bases, l'ENTREPRISE souhaite entreprendre une collaboration avec l'UNITÉ DE RECHERCHE.

En conséquence, les Parties conviennent de ce qui suit.

Article préliminaire – Définitions

Dans le présent Accord, les termes suivants commençant par une lettre majuscule ont les significations respectives suivantes, qu'ils soient au pluriel ou au singulier :

- **Accord** : Désigne le corps du présent document ainsi que toutes les annexes qui y sont attachées et ses avenants éventuels. En cas de contradiction entre les documents constituant l'Accord, ceux-ci prévaudront dans l'ordre ci-après défini :

- Le corps du présent document et ses avenants,
- Annexe 1 : Annexe scientifique et technique de l'Étude,
- Annexe 2 : Annexe financière,
- Annexe 3 : Principes généraux de copropriété.

- **Besoin Propre** : Désigne toutes activités de recherche et développement réalisées hors de l'Étude par une Partie seule ou avec ses affiliées à l'exclusion de toute Exploitation commerciale ou activités de recherche et développement (R&D) complémentaire.

- **Connaissances Propres** : Ensemble des connaissances, des informations scientifiques et techniques, et/ou tout autre type d'informations, notamment formules, méthodes, produits, savoir-faire, logiciels antérieurs, créations, matériels et procédés, sous quelque forme qu'elles soient, protégées ou non, brevetables ou non et/ou brevetées ou non, développées par l'une ou l'autre Partie avant l'entrée en vigueur de l'Accord ou obtenus en parallèle de l'exécution de l'Accord.

- **Domaine de la recherche** : Périmètre de l'Étude comme défini dans l'Annexe 1 - Annexe scientifique et technique, c'est-à-dire le Management multi-portefeuille de projets et création de valeur par l'innovation.

- **Domaine LTS** correspondant aux secteurs d'activités industrielles suivants :

- systèmes de conditionnement de l'air pour application aéronautique, ferroviaire et pour le secteur automobile
- systèmes de prélèvement et de pressurisation de l'air pour application aéronautique, ferroviaire et pour le secteur automobile
- système de refroidissement pour application aéronautique, ferroviaire et pour le secteur automobile
- dispositifs d'alimentation en air de pile à combustible pour le secteur aéronautique, ferroviaire et pour le secteur automobile.

- **Domaine UT Capitole** correspondant à l'ensemble des techniques et savoirs relatifs à la science de gestion, dont le management, à l'exception d'une Utilisation/Exploitation dans le Domaine LTS pendant une durée de 2 ans à compter de l'expiration du présent Accord et sous réserve que le présent Accord ne limite pas les activités ultérieures de l'Université Toulouse Capitole dans les domaines de la recherche et de l'enseignement.

- **Étude** : Programme de recherche strictement défini en Annexe 1

- **Exploitation** : Désigne une utilisation à des fins commerciales par une Partie uniquement pour les besoins de la Partie en dehors du cadre de l'exécution de l'Étude ou des Besoins Propres ou de la R&D Complémentaire.

- **Informations Confidentielles** : toutes informations et/ou toutes données, sous quelque forme et de quelque nature qu'elles soient, divulguées par une Partie à une ou plusieurs autres Parties au titre de l'Accord et sous réserve que la Partie qui divulgue ait indiqué de manière claire et non équivoque leur caractère confidentiel ou dans le cas d'une divulgation orale, que la Partie qui divulgue ait fait

connaître oralement leur caractère confidentiel au moment de la divulgation et ait confirmé par écrit ce caractère dans un délai de trente (30) jours.

- **Intérêts Légitimes** : intérêts d'une Partie, y compris de nature commerciale, stratégique et concurrentiel, auxquels il serait porté atteinte en cas d'accès d'un tiers à ses Informations Confidentielles, ses Connaissances Propres et/ou ses Résultats.

- **Résultats** : toutes les informations et connaissances techniques et/ou scientifiques, protégées ou non, brevetées ou non, brevetables ou non, y compris les savoir-faire, logiciels (sous leur version code-source et code-objet), plans, schémas, dessins, formules ou tout autre type d'information, sous quelque forme qu'elle soit, et tous les droits y afférents, développées par les Parties dans le cadre de l'Étude et à compter de la date d'entrée en vigueur de l'Accord.

- **Résultats Opérationnels** : désigne les Résultats appartenant à l'ENTREPRISE issus de l'Étude et ne pouvant être utilisés que dans le cadre des opérations quotidiennes de LTS.

- **Résultats Conceptuels** : désigne les Résultats appartenant à UT Capitole issus de l'Étude représentant des Résultats scientifiques définis comme un ensemble d'activités pratiques et intellectuelles regroupant un ensemble de techniques d'analyses (observation/théorie, hypothèse/prédiction et expérience) des problèmes d'organisation.

- **Résultats Communs** : désigne les Résultats appartenant à parts égales à UT Capitole et l'ENTREPRISE, n'étant ni des Résultats Opérationnels, ni des Résultats Conceptuels.

- **Utilisation** : Désigne les droits d'utiliser, de modifier, d'adapter, de traduire, de copier, de reproduire, de fabriquer une Connaissance Propre ou un Résultat sous toutes formes, par tous moyens, sur tous supports et par tous procédés, connus ou inconnus.

Article 1 – Objet de la Convention

La présente convention fixe les modalités de partenariat entre l'ENTREPRISE et l'UT Capitole pour la recherche menée sur le *Management multi-portefeuille de projets et création de valeur par l'innovation*. Un programme détaillé de l'Étude est donné dans l'Annexe 1 - Annexe scientifique et technique - jointe à l'Accord. Il pourra être modifié en fonction des Résultats obtenus et par accord écrit entre les Parties.

L'UNITÉ DE RECHERCHE se propose de mener avec ses propres méthodologies la partie scientifique de cette recherche. L'UNITÉ DE RECHERCHE fera diligence pour assurer son bon déroulement conformément à l'obligation de moyen qui lui incombe.

Article 2 – Responsables scientifiques

Les responsables de l'exécution de la convention sont :

- Pour l'ENTREPRISE, Monsieur David MACHETO, Responsable projet Model Based Enterprise (MBE)
- Pour UT Capitole et l'UNITÉ DE RECHERCHE, Madame Sandrine FERNEZ-WALCH, Maître de Conférences HDR et Madame Nathalie BÉNET, Maître de Conférences.

L'exécution de la présente convention est confiée à UT Capitole et l'UNITÉ DE RECHERCHE qui mettra à disposition le savoir-faire de ses chercheurs, utilisera les appareils et équipements nécessaires à la bonne exécution de l'étude et consacra à la réalisation de cette dernière le temps et les soins nécessaires pour obtenir un résultat optimal en tenant compte de l'état actuel de la science et de la technique.

Article 3 – Réunions et rapports

Des réunions de travail entre l'UNITÉ DE RECHERCHE et l'ENTREPRISE ont lieu chaque fois que nécessaire. Par ailleurs, l'UNITÉ DE RECHERCHE adressera à l'ENTREPRISE des comptes-rendus de réunion, un rapport intermédiaire et un rapport final de synthèse, aux échéances indiquées dans le calendrier prévisionnel. Ce calendrier prévisionnel, présenté dans le tableau 1 ci-dessous, synthétise les jalons scientifiques prévus, les collaborations nécessaires au bon déroulement de l'étude et les livrables.

Tableau 1 – Calendrier prévisionnel

Calendrier prévisionnel	Jalons scientifiques	Collaborations nécessaires	Livrables attendus
Lors de la première année	Collecte de données au sein de l'entreprise et première analyse au fil de l'eau	LTS SFW/NB	---
12 mois après la signature	Reddition des résultats à date après une première analyse	SFW/NB	Rapport intermédiaire
Lors de la deuxième année	Analyse des données collectées avec de possibles sollicitations de l'entreprise pour collecte complémentaire	LTS SFW/NB	---
24 mois après la signature	Reddition des résultats définitif après analyse poussée	SFW/NB	Rapport final

Article 4 – Modalités du financement

En contrepartie des engagements pris par L'UNITÉ DE RECHERCHE, dans le cadre de l'Accord, l'ENTREPRISE s'engage à lui verser une somme d'un montant global et forfaitaire de dix-neuf mille huit cents euros Hors Taxes (19 800 € HT), soit vingt-trois mille sept cent soixante euros Toutes Taxes Comprises (23 760 € TTC).

L'emploi par l'UT Capitole de la contribution forfaitaire versée par l'ENTREPRISE n'est pas subordonnée à des conditions de délai, ni à fourniture de justificatifs.

En complément de ces versements, l'ENTREPRISE participera, en gestion directe, à la prise en charge des frais de déplacement et de documentation non académique relatifs à cette convention. Les versements seront effectués selon les modalités indiquées dans le tableau 2 ci-après.

Tableau 2 – Calendrier des versements

Date des jalons financiers	Versement HT	Versement TTC
Date de signature de l'accord (1 ^{er} versement 40%)	7 920 €	9 504 €
12 mois après la signature (2 ^{ème} versement 40%)	7 920 €	9 504 €
18 mois après la signature (solde de 20%)	3 960 €	4 752 €

En cas de modification du taux de la TVA, il sera appliqué le taux en vigueur à la date de facturation.

Cette somme est versée par l'ENTREPRISE, au nom de l'Agent comptable de l'Université Toulouse 1 Capitole et sur le compte suivant :

BIC ou SWIFT	IBAN (International Bank Account Number)
TRPUFRP1	FR76 1007 1310 0000 0010 0132 594

Les factures sont adressées à :
LIEBHERR-AEROSPACE TOULOUSE SAS
A l'attention de Mme Florence MILLIERE (Service Comptabilité)
408, avenue des Etats-Unis – BP 52010
31016 TOULOUSE Cedex 2.
florence.milliere@liebherr.com.

L'UNITÉ DE RECHERCHE peut décider d'affecter une partie de la contribution forfaitaire versée par l'ENTREPRISE à la rémunération de personnels. Cette partie comprend une contribution destinée à couvrir forfaitairement les coûts induits par le versement, le cas échéant, de la prime de précarité pour les contrats à durée inférieure ou égale à 12 mois.

En cas de résiliation anticipée de la présente convention, les sommes dues jusqu'à la date effective de résiliation seront intégralement payées.

L'emploi par l'UT Capitole de la contribution forfaitaire versée par l'ENTREPRISE n'est pas subordonnée à des conditions de délai, ni à fourniture de justificatifs.

Article 5 – Confidentialité - Publications

5.1. Obligations de confidentialité - Publications

L'ENTREPRISE, l'UT Capitole, chaque membre de leurs personnels, ainsi que chaque personnel recruté pour l'exécution de l'Étude, considéreront l'Étude, objet de la présente convention, ainsi que les connaissances et informations reçues de l'autre Partie comme confidentielles. Les membres de l'équipe projet s'engagent à ne divulguer aucune information concernant l'organisation et les activités de l'ENTREPRISE, dont il pourrait avoir connaissance dans l'accomplissement de leur travail.

Cet engagement de confidentialité demeurera en vigueur pendant toute la durée de l'Accord et pendant une période de cinq (5) ans à compter de son expiration. Toutefois, il ne porte pas sur les Informations Confidentielles dont la Partie réceptrice de celles-ci pourra démontrer :

- qu'elles sont déjà du domaine public ou qu'elles y sont tombées sans faute de sa part,
- ou qu'elle les détenait déjà avant que la Partie émettrice ne les lui transmette (en en rapportant la preuve dans ses propres dossiers),
- ou qu'elle les a régulièrement reçues d'un tiers libre d'en disposer.

5.2. Mention

Chaque communication ou publication devra mentionner le concours de chaque Partie à la réalisation de l'Étude, ainsi que le nom des auteurs concernés, sauf mention contraire de l'une des Parties.

5.2.1. Connaissances non issues de l'Étude

Chaque Partie s'engage à ne pas publier ni divulguer de quelque façon que ce soit les informations scientifiques, techniques ou commerciales autres que celles issues de l'Étude, et notamment les Connaissances Propres et toutes Informations Confidentielles, appartenant à l'autre Partie dont elle pourrait avoir connaissance à l'occasion de l'exécution de l'Accord et ce, tant que ces informations ne sont pas accessibles au public.

5.2.2. Connaissances issues de l'Étude

Tout projet de publication ou communication d'informations par l'une ou l'autre des Parties devra recevoir, pendant la durée de l'Accord et les douze (12) mois qui suivent son expiration, l'accord écrit de l'autre Partie qui fera connaître sa décision dans un délai maximum de 2 mois à compter de la demande. Passé ce délai et faute de réponse, l'accord sera réputé acquis.

Tout projet de publication ou communication d'informations par l'une des Parties sera soumis à l'avis préalable de l'autre Partie qui pourra supprimer ou modifier certaines précisions dont la divulgation serait de nature à porter préjudice à l'exploitation scientifique, technique, industrielle ou commerciale, dans de bonnes conditions, des Résultats de l'étude.

5.2.3. Exception

Les stipulations du présent article ne pourront faire obstacle à l'obligation qui incombe à chacune des personnes participant à l'Étude de produire un rapport d'activité à l'organisme dont elle relève dans la mesure où cette communication ne constitue pas une divulgation au sens des lois sur la propriété industrielle.

Article 6 – Propriété intellectuelle

6.1. Connaissances Propres

Il est convenu entre les Parties une répartition des Connaissances Propres en Annexe 4 du présent Accord.

Les Connaissances Propres des Parties restent leurs propriétés respectives. Les autres Parties ne reçoivent aucun droit du fait de l'Accord sur les droits de propriété intellectuelle et le savoir-faire correspondant.

UT Capitole et l'ENTREPRISE demeurent propriétaires de leurs outils, méthodes, logiciels, bases de données ainsi que de leurs améliorations éventuelles.

6.2. Résultats

Il est d'ores et déjà convenu entre les Parties une répartition de la propriété des Résultats en Annexe 5.

En application de l'article L.131-3 du Code de la propriété intellectuelle, toute contribution d'une Partie à un Résultat appartenant à l'autre Partie selon la répartition stipulée en Annexe 5, est cédée à la Partie propriétaire dudit Résultat. La contrepartie d'une telle cession est comprise dans l'accord budgétaire stipulé à l'article 4 et n'entraîne aucun paiement complémentaire.

Dans l'éventualité où l'Étude aboutirait à la production d'un Résultat qui n'aurait pas été envisagé dans l'Annexe 5 et qui ne relèverait ni du périmètre des « Résultats Conceptuels » ni du périmètre des « Résultats Opérationnels » ce Résultat serait la propriété commune des Parties.

Chaque Partie jouit d'un droit d'exploitation exclusif des Résultats Communs dans leurs Domaines respectifs sans aucune contrepartie de quelque nature que ce soit envers l'autre Partie.

Article 7 – Utilisation et Exploitation

7.1. Utilisation des Connaissances Propres

Pour les besoins de réalisation de l'Étude et de développement des Résultats, et à cette seule fin, chaque Partie concède aux autres Parties, pour la durée de l'Étude, un droit d'utilisation non exclusif,

non cessible, non transférable, sans droit de sous-licence et sans contrepartie financière, de ses Connaissances Propres.

7.2. Utilisation et exploitation des Résultats

7.2.1 Utilisation et exploitation des Résultats

Chaque Partie sera libre d'exploiter les Résultats dont elle est seule propriétaire sous toute forme et auprès de tout public, sans que l'autre Partie ne puisse exercer de réclamation ni demander de paiement à cet égard nonobstant le contexte de l'Etude rappelé au présent Accord.

Les Résultats de l'Étude feront l'objet d'une décision mutuelle sur le fait de savoir s'ils proviennent d'une création conjointe (Résultats Communs) ou faite par une seule Partie (Résultats Conceptuels ou Opérationnels). Si aucun accord n'est trouvé entre les Parties, elles organiseront une réunion obligatoire à un endroit mutuellement acceptable. À cette réunion participeront au moins un cadre supérieur de chaque Partie qui négocieront de bonne foi afin de trouver un accord. Les Parties conviennent de prendre ces décisions sans retard excessif, au plus tard dans les six (6) semaines suivant la création des Résultats. Les Parties organisent des réunions régulières ou irrégulières, selon le cas, pour prendre de telles décisions dans le délai susmentionné et conservent un compte rendu de chaque réunion.

7.2.2. Utilisation des Résultats aux fins de recherche

Pendant la durée de l'Étude, pour les besoins de réalisation de l'Étude et à cette seule fin, chaque Partie peut utiliser librement et gratuitement les Résultats progressivement issus de l'Étude.

En outre, chaque Partie peut utiliser les Résultats issus de l'Étude dont l'autre Partie est propriétaire ou co-proprétaire pour ses besoins internes de recherche y compris dans le cadre de collaboration avec d'autres organismes de recherche y compris les Établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) sous réserve de la non-divulgaration des Résultats aux tiers partenaires.

7.2.3. Exploitation dans le Domaine de chaque Partie

7.2.3.1. Droit d'exploitation des Résultats Communs

Dans les conditions définies au présent article, chaque Partie jouit d'un droit d'exploitation exclusif des Résultats Communs dans leurs Domaines respectifs, sans aucune contrepartie de quelque nature que ce soit envers l'autre Partie.

7.2.3.2. Valorisation des droits d'exploitation des Résultats Communs

Si les Parties venaient à convenir d'une exploitation des Résultats Communs, les conditions suivantes s'appliqueraient :

L'ENTREPRISE déclare avoir connaissance que l'UT Capitole a confié, de façon exclusive, par sa convention cadre signé le 17 juillet 2012 la mission de gérer et de valoriser sa quote-part de résultats de recherche, à la société Toulouse Tech Transfer (TTT), filiale de l'Université de Toulouse, du CNRS et de la Caisse des Dépôts et Consignations.

TTT, société de valorisation des résultats de l'UT Capitole, est le gestionnaire de la protection intellectuelle de celui-ci pour la part de copropriété lui revenant ; la prise en charge des frais de protection, notamment par brevet, est assurée par TTT pour la part relevant de l'UT Capitole ; les titres de propriété industrielle ou droits de propriété intellectuelle sont déposés au nom de l'UT Capitole et des ayant-droits.

Par ailleurs, TTT bénéficie d'une option de licence exclusive de l'UT Capitole pour sa part de copropriété issue des résultats de l'Accord, dans le respect des clauses d'exploitation de celui-ci.

Avant tout acte d'exploitation industrielle ou commerciale, la négociation des conditions d'exploitation des Résultats appartenant en tout ou partie à l'UT Capitole (accès au background –

connaissances – et au foreground – résultats), sera assurée de bonne foi entre la société TTT et l'ENTREPRISE dans le respect des clauses d'exploitation de l'Accord.

À ce titre, TTT est l'interlocuteur de l'ENTREPRISE

- Quant aux obligations de l'UT Capitole relatives à la propriété intellectuelle issues des Résultats de l'Accord ;
- Quant aux négociations relatives à l'exploitation des Résultats de l'Accord, TTT fera son affaire des retours financiers dus à l'UNITÉ DE RECHERCHE de l'UT Capitole.

7.3. Exploitation hors du Domaine

Hors du Domaine de l'ENTREPRISE, l'UT Capitole ou tout tiers mandaté par elle a l'exclusivité des droits d'exploitation des Résultats Conceptuels et peut négocier librement avec des tiers tout contrat de licence d'exploitation portant sur ces Résultats.

Article 8 - Durée

L'Accord est conclu pour une durée de vingt-quatre (24) mois à compter de la date de signature du présent Accord.

Il peut être renouvelé à la fin de cette période par un avenant qui précise notamment l'objet de cette prolongation ainsi que les modalités de son financement.

Nonobstant l'échéance de l'Accord ou sa résiliation anticipée dans le cas prévu à l'article 11 – Résiliation, les dispositions prévues par les articles 5, 6 et 7 resteront en vigueur.

Article 9 - Protection des données

Dans le cas où l'une des Parties est amenée à traiter, à recueillir ou à avoir accès à des données personnelles de l'autre Partie, elle prend toutes les précautions d'usage pour assurer la protection de ces données, en conformité avec le Règlement (UE) 2016/679 du Parlement Européen et du Conseil du 27 avril 2016 et de la loi n°78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.

De plus, elle prend toutes les mesures pour empêcher l'accès par des tiers aux informations et données pendant la réalisation de l'Accord.

Chacune des Parties est informée de ce que les données recueillies par l'autre Partie au titre de l'Accord font l'objet d'un traitement informatique destiné à assurer notamment le suivi des relations contractuelles et l'exécution de ses obligations légales et réglementaires. Les destinataires des données sont des salariés de chacune des Parties en charge de la mise en œuvre contractuelle.

Article 10 – Responsabilité

10.1. Responsabilité vis-à-vis des matériels et équipements

Les matériels et équipements mis par une Partie à la disposition de l'autre ou financés par cette Partie dans le cadre d'un accord spécifique, restent la propriété de celle-ci. En conséquence, chaque Partie supportera la charge des dommages subis dans le cadre de l'exécution de l'Étude par les matériels, installations et outillages dont elle est propriétaire, y compris les matériels confiés à l'autre Partie et les matériels en essais, même si l'autre Partie est responsable du dommage, sauf faute lourde ou intentionnelle de cette dernière.

10.2. Responsabilité vis-à-vis des déplacements

Dans le cadre de l'Étude, du personnel de l'une des Parties, restant payé par son employeur, peut être amené à travailler dans les locaux de l'autre Partie. Le personnel doit alors se conformer au règlement intérieur de l'établissement d'accueil et aux instructions techniques concernant les matériels.

Chaque Partie continue toutefois s'assumer à l'égard du personnel qu'elle rémunère, toute les obligations sociales et fiscales de l'employeur et d'exercer envers lui toutes les prérogatives administratives de gestion (notation, avancement, discipline, etc.). L'établissement d'accueil fournit toute indication utile à l'employeur.

UT Capitole et l'ENTREPRISE assurent l'une et l'autre la couverture de leurs personnels respectifs en matière d'accidents du travail de maladies professionnelles sans préjudice d'éventuels recours contre les tiers responsables.

Article 11 - Résiliation

L'Accord pourra être résilié de plein droit par l'une des Parties en cas d'inexécution par l'autre d'une ou plusieurs obligations contenues dans ses diverses clauses. Cette résiliation ne deviendra effective que deux (2) mois après l'envoi par la Partie plaignante d'une lettre recommandée avec accusé de réception exposant les motifs de la plainte, à moins que dans ce délai la Partie défaillante n'ait satisfait à ses obligations ou n'ait apporté la preuve d'un empêchement consécutif à un cas de force majeure.

L'exercice de cette faculté de résiliation ne dispense pas la Partie défaillante de remplir les obligations contractées jusqu'à la date de prise d'effet de la résiliation et ce, sous réserve de dommages éventuellement subis par la Partie plaignante du fait de la résiliation anticipée de l'Accord.

L'Accord est résilié de plein droit, dans le cas où l'ENTREPRISE fait l'objet d'une procédure de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire, après mise en demeure adressée à l'administrateur, sous réserve des dispositions de l'article L.622-13 du code de commerce.

D'autre part, l'Accord sera résilié de plein droit en cas de dissolution, de cessation d'activité, liquidation amiable de l'ENTREPRISE.

À tout moment, les Parties pourront s'entendre pour mettre fin de façon anticipée à l'Accord. Elles décideront alors d'un commun accord les conditions de l'arrêt de l'Étude, et le cas échéant des compensations dues à l'autre Partie par celle cessant la collaboration.

En cas de résiliation anticipée, quel qu'en soit le motif, la rémunération totale due à l'UT+ Capitole correspondra au minimum aux travaux réalisées en conformité avec les termes de l'Accord, et, le cas échéant, à ceux nécessaires pour clore le travail en cours qui devront être définies d'un accord commun, ainsi que les sommes irrévocablement engagées par l'UT Capitole dans le cadre de l'Accord et avant notification de sa résiliation.

Article 12 – Intégralité et limite de l'Accord

L'Accord, assorti de ses annexes, exprime l'intégralité des obligations des parties. Aucune clause figurant dans les documents envoyés ou remis par les parties ne peut s'y intégrer.

Les dispositions de l'Accord et de ses annexes ne pourront être modifiées ou complétées que par voie d'avenant écrit, dûment signé par les représentants légaux des Parties contractantes.

Article 13 – Invalidité d'une clause

Si une ou plusieurs stipulations de l'Accord étaient tenues pour non valides ou déclarées telles en application d'un traité, d'une loi ou d'un règlement, ou encore à la suite d'une décision définitive d'une juridiction compétente, les autres stipulations garderont toute leur force et leur portée. Les parties procéderont alors sans délai aux modifications nécessaires en respectant, dans toute la mesure du possible, l'accord de volonté existant au moment de la signature de l'Accord.

Article 14 - Litiges

L'Accord est soumis aux lois et règlements français.

En cas de divergences d'interprétation ou d'exécution des clauses de l'Accord, les Parties s'efforceront de résoudre leur différend à l'amiable.

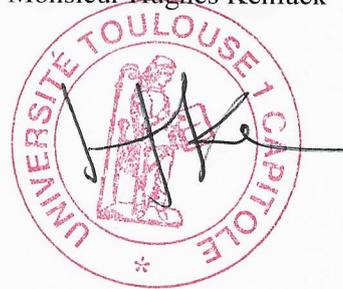
En cas de désaccord persistant dans un délai de 2 mois à compter de sa survenance, les tribunaux compétents seront saisis.

Fait en deux (2) exemplaires originaux, à Toulouse,
Le 27 mars 2023

Pour LIEBHERR-AEROSPACE Toulouse SAS,
La Directrice Générale,
Madame Nathalie Duquesne



Pour l'Université Toulouse Capitole,
Le Président,
Monsieur Hughes Kenfack



ANNEXE 1

Description scientifique et technique

L'UNITE DE RECHERCHE

TSM-Research

UMR 5303 CNRS, 2, rue du Doyen Gabriel Marty 31042 Toulouse Cedex 9, 05 61 63 38 64
tsm-r@tsm-education.fr

Responsables scientifiques du projet :

Sandrine Fernez-Walch, Maître de conférences HDR,
Nathalie Bénet, Maître de conférences

LE PARTENAIRE INDUSTRIEL

LIEBHERR-AEROSPACE Toulouse, 408 avenue des États-Unis - 31200 TOULOUSE

Correspondant : Monsieur David MACHETO, Responsable de l'ingénierie des produits partenaires

TITRE DE L'ÉTUDE, DOMAINE ET OBJET

- **Titre** : Management Multi-Portefeuille de Projets et création de valeur par l'Innovation (MMPPI-LTS)
- **Domaine de l'étude, mots clés** :
Domaine de l'étude : Management multi-portefeuille de projets et création de valeur par l'innovation
Mots clés : Management des processus, management multi-projets, management de l'innovation, management stratégique du savoir, PMS, allocation des ressources

- **Objet**

La collaboration de recherche entre LTS et TSM-R porte sur l'amélioration continue des processus associés à la pratique du management multi-projets (MMP) chez LTS.

D'un point de vue scientifique, cette collaboration fait écho aux intérêts de recherche et domaines de compétences des deux chercheuses de TSM-Research impliquées pour les deux raisons suivantes : 1) son cadre théorique se trouve à la croisée des travaux académiques en stratégie, en gestion de projet, en management de l'innovation et en contrôle de gestion ; 2) elle mobilise les savoirs développés antérieurement par l'une des deux chercheuses sur le management multi-projet appliqué à l'innovation. Fernez-Walch et Triomphe (2004) définissent le management multi-projet comme suit : « le management multi-projet vise à gérer de façon globale un ou plusieurs ensembles de projets, en tenant compte des interdépendances entre les projets d'un même ensemble ». Fernez-Walch et Romon (2017) distinguent trois formes de management multi-projets :

- Le management de portefeuilles de projets (gestion de projet) qui consiste à gérer un (ou plusieurs) portefeuille(s) de projets en tant qu'objet et non les projets de portefeuille pris séparément ;
- Le management multi-projet fondé sur des plateformes qui vise à concevoir des produits différenciés par un ou plusieurs éléments de valeur pour le client, tout en utilisant, dans ces produits, des composants standardisés ;
- Le management multi-projet fondé sur des trajectoires d'innovation qui vise à capitaliser et à partager les savoirs et savoir-faire entre des projets qui sont lancés en flux continus dans le cadre d'une stratégie d'offres innovantes.

Les trois formes de MMP, repérées dans des entreprises appartenant à des secteurs d'activité différents, ont fait l'objet de travaux de recherche cloisonnés, relevant respectivement des courants scientifiques de la gestion de projet, de la gestion de production et de la stratégie. Fernez-Walch (2016, 2017) propose d'une part de combiner les trois approches ; et, d'autre part, de les articuler avec la stratégie d'entreprise selon une démarche de type *top down*, mais également *bottom up*, via un management multi-portefeuille. Le management multi-portefeuille comprend trois processus : transfert et capitalisation des savoirs, allocation des budgets et management des ressources rares.

D'un point de vue managérial, cette collaboration répond à la nécessité des entreprises d'améliorer leur business model, leur mode d'organisation et leurs pratiques d'allocation des ressources (financières, humaines et immatérielles) afin de créer de la valeur par l'innovation devenue aujourd'hui récurrente ; ce, dans un contexte de digitalisation croissante, d'innovation ouverte, d'évolution drastique des règles de compétitivité sur des marchés de plus en plus concurrentiels, turbulents et aux changements imprédictibles.

LTS est particulièrement concernée du fait de sa position de leader technologique, de systémier de rang 1 au sein de la filière aéronautique mondiale, ainsi que de sa stratégie de diversification reliée fondée sur ses savoirs qui l'a amenée à pénétrer de nouveaux secteurs d'activité. Les discussions entre les parties prenantes de cette collaboration de recherche, qui ont eu lieu périodiquement depuis la reprise de contact initiée par LTS avec Sandrine Fernez-Walch en juin 2021, ont permis de dégager trois axes d'amélioration continue des processus associés à la pratique du management multi-projets (MMP) chez LTS :

- 1) Le métier de LTS est lié tout autant à ses activités d'exploitation qu'à ses activités d'exploration. Se pose donc le problème de l'articulation des différentes fonctions de l'entreprise (R&D, production, marketing en particulier) au sein d'une organisation matricielle d'une part et, d'autre part, entre entreprises au sein de la filière aéronautique (en amont et en aval de LTS), voire sur les autres secteurs d'activité de LTS. La révision des processus « métier » existants s'impose afin d'assurer un chaînage plus pertinent de l'ensemble des activités tout au long du cycle de vie des produits.
- 2) LTS, autrefois réputée pour la qualité, la robustesse et la fiabilité des produits qu'elle développait pour le compte de donneurs d'ordre (sous-traitance de compétences) possède en propre des savoirs technologiques clés, qu'elle valorise auprès de ses clients actuels et ses prospects. LTS ne raisonne plus en termes de composants, ni même de produits mais, de plus en plus en termes d'offre globale fondée sur des systèmes répondant à des besoins génériques exprimés par des acteurs différents de ses filières : exigences de haut niveau des donneurs d'ordre (avionneur par exemple), des clients plus en aval (compagnie aérienne par exemple) et des destinataires finaux (passager d'un avion par exemple). La question de la gestion des ressources financières, humaines et immatérielles, et en particulier celle du transfert (d'un projet à l'autre, d'un portefeuille de projets à l'autre) et de la capitalisation des savoirs (création d'un savoir organisationnel sur la base des savoirs tangibles et intangibles développés au sein de chaque processus) est cruciale.
- 3) Pour remettre en perspective les objectifs stratégiques et opérationnels d'une part, et le pilotage des différentes activités en cohérence d'autre part, LTS doit réfléchir à ses systèmes de mesure de la performance, notamment grâce à la mise en place d'indicateurs pertinents.

Afin de répondre à ces besoins d'amélioration, un certain nombre de travaux académiques constituent le corpus initial, support de la réflexion scientifique. Le cadre théorique de la Resource-based View (RBV) est choisi car considéré comme le cadre pertinent pour l'appréhension et la mise en lumière des trois questionnements (Henri, 2006 ; Fernez-Walch, 2017). Il établit que la performance de l'entreprise ne dépend pas seulement de sa capacité à capturer la valeur d'un marché mais, aussi et surtout de sa capacité à créer de la valeur grâce à l'innovation (Wernerfelt, 1984). L'innovation apparaît comme le levier principal de la compétitivité, le savoir comme une ressource stratégique (cf. la Knowledge-based, View, Grant, 1996a, 1996b, 1997) et la valorisation stratégique du savoir pour l'innovation comme une pratique clé du management de l'innovation (Charfi et Fernez-Walch, 2018).

Le concept d'ambidextrie organisationnelle apparaît particulièrement intéressant pour appréhender le contexte intra-organisationnel de LTS, mais également celui des nouvelles formes inter-organisationnelles permettant l'innovation ouverte auquel l'entreprise prend part activement (Fernez-Walch, Romon, 2017) L'ambidextrie organisationnelle peut être définie comme « *la capacité d'une organisation à la fois à explorer et à exploiter – à être compétitive sur des technologies et des marchés matures où l'efficacité, le contrôle et l'amélioration continue/incrementale sont valorisés et à être également compétitive sur de nouvelles technologies et marchés où la flexibilité, l'autonomie et l'expérimentation sont nécessaires* » (O'Reilly III et Tushman, 2013, p. 324). Dans ce cadre, plusieurs travaux de recherche récents explorent les enjeux des systèmes de mesure de la performance dans les contextes d'ambidextrie (e.g., Bedford et al., in press ; Gschwantner et Hiebl, 2016). Ces systèmes jouent notamment un rôle central dans l'appréhension de l'ambidextrie dans les organisations : s'ils peuvent favoriser cette caractéristique organisationnelle, ils constituent aussi une potentielle source de conflit cognitif pour les managers (Bedford et al., 2019 ; Beldford et al., in press ; Gschwantner et Hiebl, 2016).

In fine, les cadres théoriques de la RBV et de la KBV, ainsi que le concept d'ambidextrie organisationnelle constituent donc la base d'une première grille de lecture des pratiques de management multi-projets chez LTS. Ils permettent d'établir un pont entre les champs de la stratégie et du contrôle de gestion dans la littérature en sciences économiques et de gestion.

BIBLIOGRAPHIE

- Bedford, D. S., Bisbe, J., Sweeney, B. (2019). Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. *Accounting, Organizations and Society* 72: 21-37.
- Bedford, D. S., Bisbe, J., Sweeney, B. (in press). The joint effects of performance measurement system design and TMT cognitive conflict on innovation ambidexterity. *Management Accounting Research*: 100805, 2022.
- Fernez-Walch, S., Charfi, A., (2018). « Le rôle des projets dans la création des savoirs pour l'innovation : étude des pratiques de deux entreprises établies ». *GeCSO- Gestion des connaissances, Société et Organisations : La création des connaissances dans les organisations innovantes et leur réseau*, Paris, 23 mai, actes.
- Fernez-Walch, S. (2016). Improving R&D and innovation management in an industrial company: proposing a multi-portfolio framework. *R&D Management Conference 2016 "From Science to Society: Innovation and Value Creation"*. 3-6 July 2016, Cambridge, UK.
- Fernez-Walch, S. (2017). *The multiple facets of innovation project management*. New York: John Wiley & Sons.
- Fernez-Walch, S., Romon F. (2017). *Management de l'innovation, de la stratégie aux projets*. Paris : Vuibert.
- Fernez-Walch, S., Triomphe, C. (2004). « Management multi-projets, définitions et enjeux », *Faire de la recherche en management de projet*, GAREL G., GIARD V., MIDLER C. dir., chapitre IX, Paris, Vuibert, p. 190-207.
- Gschwantner, S., Hiebl, M. R. (2016). Management control systems and organizational ambidexterity. *Journal of Management Control* 27 (4): 371-404.
- Grant, R. M. (a). Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*. 7 (4). 1996. p.375-387.
- Grant, R. M. (b). Toward a Knowledge Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*. Vol.17. p. 109-122.
- Grant, R. M. The Knowledge-based View of the Firm: implications for Management Practice. *Long Range Planning*. 30 (3). 1997. p. 450-454.
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society* 31 (6): 529-558.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Wernerfelt, B. A Resource-Based View Of the Firm. *Strategic Management Journal*. 5. 1984. p. 171-180.

OBJECTIFS, MÉTHODES ET RÉSULTATS ATTENDUS

• Objectifs

Le contrat de recherche vise à accompagner LTS dans sa démarche d'amélioration continue des processus associés à la pratique du management multi-projets (MMP), en amenant une réflexion scientifique sur les trois questionnements suivants :

- (1) Quelle organisation pour renforcer la capacité d'innovation récurrente de LTS et, par là-même, sa capacité à créer de la valeur sur tous ses secteurs d'activité et tout au long du cycle de vie de ses produits ?
- (2) Comment capitaliser et valoriser les savoirs créés dans les projets ? Comment favoriser et développer des « produits sur étagère » ? Comment mettre en œuvre les principes d'un management multi-projet fondé sur des plateformes et l'articuler aux deux autres types déjà présents ?
- (3) Quel management de la performance pour soutenir l'activité d'innovation récurrente et l'activité d'exploitation prises séparément mais également pour permettre leur articulation ? Quel management de la performance des activités avec une juste allocation des ressources et un système de mesure de la performance pertinent ?

• Méthode

Afin d'atteindre les objectifs énoncés, ce contrat de recherche repose sur une étude longitudinale mobilisant une démarche de recherche qualitative, de type recherche action/intervention.

La durée de l'étude sur le terrain est fixée à 24 mois. La collecte de données se fera selon plusieurs modalités : entretiens semi-directifs, observation non participante et réunions de travail avec les acteurs de LTS parties prenantes au projet. Les données seront analysées sur la base d'un raisonnement scientifique mêlant allers et retours entre la théorie et la pratique. Sur cette base, des savoirs actionnables seront coconstruits avec les acteurs de LTS qui seront directement impliqués dans la production des résultats empiriques en collaboration avec les chercheuses. Les résultats académiques de l'étude seront quant à eux à la charge des chercheuses seules et auront vocation à être valorisés au travers de publications scientifiques dans des revues académiques.

• Résultats attendus

Le résultat de la recherche est un système intégré proposant une rénovation du management multi-portefeuille chez LTS en vue d'une amélioration continue de ses processus « métier ».

Les applications prévisibles des résultats de l'étude auront une portée double :

- (1) Des applications organisationnelles/structurelles portant sur l'amélioration continue du management multi-projets à l'œuvre chez LTS afin d'en assurer son évolution ;
- (2) Des applications managériales par le biais de la réflexion sur les systèmes de mesure de performance à mettre en place, et notamment sur la définition des indicateurs de performance pertinents.

Il est à noter que cette étude ne donnera pas lieu à la création ou l'amélioration de logiciels ou codes de calculs.

MISE EN ŒUVRE DE CONNAISSANCES PROPRES ANTÉRIEURES

La présente collaboration s'appuie sur les savoirs et savoir-faire développés par Sandrine Fernez-Walch depuis 1987 dans le cadre de son activité de recherche sur le management de l'innovation dans les entreprises établies. Plus particulièrement, il est question ici de deux modèles scientifiques et d'une méthode de conduite de projets d'innovation.

Tout d'abord, le modèle « Grille d'analyse de l'innovation », créé en 1991 et enrichi au fil de l'eau, a une double vocation. Sur un plan scientifique, il peut être appliqué dans le cadre théorique de la *Strategy as practice* comme grille interprétative des pratiques d'innovation et du management de l'innovation au sein d'une entreprise établie. Sur un plan pratique, les managers peuvent s'en servir pour améliorer leurs pratiques d'innovation (le I de MI) et de management de l'innovation (le M de MI).

Ensuite, le modèle IMPPM (Innovation Multi-Project Portfolio Management) combine trois approches de management multi-projets qui ont émergé dans divers secteurs d'activité pour satisfaire des besoins managériaux différents (pilotage de la conception des produits nouveaux, management stratégique de l'innovation et management de la R&D). Il est un outil d'aide au pilotage stratégique de la fonction R&D, des ressources technologiques, des processus non récurrents en univers multi-projets. Il permet de relier le niveau stratégique de l'entreprise et la conduite de chaque projet d'innovation pris séparément, dans une logique top down (capital budgeting) et bottom up (capitalisation des savoirs et savoir-faire créés dans les projets).

Enfin, combinant les corpus théoriques de différentes sciences (économie, sociologie et sciences de gestion), la méthode de conduite de projets d'innovation permet d'établir une continuité du pilotage des différentes étapes d'un projet d'innovation autrefois cloisonnées : émergence d'une idée, avant-projet, réalisation du projet et retour d'expérience.

Ces savoirs et savoir-faire ont fait l'objet de différentes valorisations scientifiques auprès du monde académique et du monde socio-économique. Il est important de noter que ces derniers résultent, en grande partie, de collaborations de recherche menées avec des partenaires industriels, dont deux contractées par l'Université de Technologie de Compiègne avec l'entreprise LTS :

- L'étude GPP-RDI, menée entre 2000 et 2003, a eu pour objet l'analyse en profondeur de la réalité de la Gestion de Portefeuilles de Projets de Recherche, Développement et d'Innovation (GPP-RDI) dans les quatre entreprises partenaires, à savoir E.J.L., Lafarge Mortiers, LTS, Rhodia et Sodiaal (Yoplait) ; et de procéder à une première évaluation par comparaison avec ce qui se fait dans les autres entreprises ;
- L'étude MMP-LTS, menée entre 2004 et 2008, a eu pour objet la construction et la mise en application d'une méthodologie de management multi-projets, adaptée aux spécificités de l'entreprise et sur la base des pratiques existantes.

Voici, ci-dessous, la liste des valorisations scientifiques en lien avec le domaine de la présente étude.

Thèse de doctorat et synthèse des travaux en vue de l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches

Fernex-Walch, S. (1991). L'innovation de produit au quotidien en entreprise industrielle, Thèse de Doctorat en Economie Industrielle, Ecole des Mines de Paris, mars 1991, Paris.

Fernex-Walch, S. (2001). Conception et développement de nouveaux produits : processus et méthodes de gestion. Synthèse des travaux en vue de l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales de Toulouse, Toulouse, 113 p.

Ouvrages

Fernex-Walch, S. (2000), *Management de nouveaux projets, Panorama des outils et des pratiques*, Paris, AFNOR.

Fernex-Walch, S., Romon, F. (2006, 1ère édition). *Management de l'innovation. De la stratégie aux projets*. Paris : Vuibert.

Fernex-Walch, S., Romon, F. (2008), *Dictionnaire du management de l'innovation*. Paris : Vuibert.

Fernex-Walch S., Romon F. (2010, 2ème édition). *Management de l'innovation. De la stratégie aux projets*. Paris : Vuibert.

Fernex-Walch, S., Romon, F. (2013, 3ème édition). *Management de l'innovation. De la stratégie aux projets*. Paris : Vuibert.

Fernex-Walch, S. (2017). *The Multiple Facets of Innovation Project Management*, ISTE Ltd, London and John Wiley & Sons, New York. ISBN: 978-1-78630-067-6

Fernez-Walch, S., Romon F. (2017, 4^{ème} édition). Management de l'innovation, de la stratégie aux projets. Paris : Vuibert.

Articles dans des revues scientifiques à comité de lecture

Fernez-Walch, S., Gidel, T., ROMON, F. (2004). « Le management de portefeuilles de projets d'innovation, étude comparative des pratiques et facteurs clés d'une mise en œuvre effective », *Gestion* 2000, n° spécial, janvier-février, p. 137-150.

Fernez-Walch S., Gidel, T., Romon, F. (2006). « Le portefeuille de projets d'innovation, objet de gestion et d'organisation », *Revue française de gestion*, vol. 32, n°165, juin-juillet 2006, p. 87-103.

Charfi, A., Fernez-Walch S., Kachloul N., Soparnot R. (2017). « Mettre en œuvre des dispositifs managériaux en vue de valoriser le savoir : Application au cas d'un systémier de l'aéronautique », *Recherches en Sciences de Gestion*, n°118 – 2017, p. 97-122.

Chapitres dans des ouvrages collectifs de recherche

Fernez-Walch, S. (2004). « La problématique de portefeuilles de projets : finalités et mise en œuvre ». *Faire de la recherche en management de projet*, Garel, G., Giard, V., Midler, C. dir. Chapitre X, Paris, Vuibert, p. 209-224.

Fernez-Walch, S., Triomphe, C. (2004). « Management multi-projets, définitions et enjeux », *Faire de la recherche en management de projet*. Garel, G., Giard, V., Midler, C. dir.. Chapitre IX, Paris, Vuibert, p. 190-207.

Fernez-Walch, S., Triomphe, C. (2004). « L'approche plate-forme : le management des familles de projets articulées autour de composants communs ». *Faire de la recherche en management de projet*. Garel, G., Giard, V., MIDLER C. dir. Chapitre XII, Paris, Vuibert, p. 247-279.

Articles présentés à des conférences internationales avec comité scientifique

Fernez-Walch, S., Gidel, T., Romon, F. (2003). « Innovation Projects Portfolios Management (IPPM): five french Firms analysis and comparison ». *Managing through variety: The european style? 3rd Conference of the European Academy of Management*, Milan, 3-5 April 2003.

Fernez-Walch, S., Triomphe, C. (2005). « Diversité produits et management multi-projets », *6ème congrès international de Génie Industriel*, Besançon, 7-10 juin 2005.

Fernez-Walch, S., Triomphe, C. (2005), « Multi-Project Management – A means of integrating projects within the company », *IESM'05, International Conference on Industrial Engineering and Systems Management*, Marrakech, 16-19 juin 2005.

Fernez-Walch, S., Romon, F. (2010), « Multi-Project Management: a way of managing today's Innovation », *"Towards new challenges for innovative management practices" II*, Editors: J. Legardeur, K. North. ERIMA Publication, 2010, Vol.3, n°2, pp. 61-65.

Charfi, A., Fernez-Walch, S. (2010), « Quels dispositifs structuraux pour faire du savoir une ressource stratégique ? Application au cas d'un éditeur français de logiciels », *XXIXème conférence de l'AIMS*, Luxembourg, juin 2010, actes du congrès.

Charfi, A., Fernez-Walch, S. (2011), « La valorisation du savoir, source d'avantage stratégique pour l'entreprise. Application au cas d'un systémier de l'aéronautique », *XXème conférence de l'AIMS*, Nantes, juin 2011, actes du congrès.

Charfi, A., Fernez-Walch, S. (2013), « Quelles structures pour gérer le savoir de l'entreprise ? », *6ème colloque francophone AGECSO Gestion des connaissances, Société et Organisations*, Nancy, 5-7 juin, actes du congrès.

Fernez-Walch, S. (2016), « Multi-portfolio management of financial resources dedicated to innovation: the case of Liebherr Aerospace Toulouse ». *1ère journée de l'innovation Abbé Grégoire*, CNAM, mars, Paris.

Fernez-Walch, S. (2016), "Improving R&D and innovation management in an industrial company: proposing a multi-portfolio framework". *R&D Management Conférence 2016 "From Science to Society: Innovation and Value Creation"*. 3-6 July 2016, Cambridge, UK.

Fernez-Walch, S., Charfi, A., (2018), « Le rôle des projets dans la création des savoirs pour l'innovation : étude des pratiques de deux entreprises établies ». *GeCSO- Gestion des connaissances, Société et Organisations : La création des connaissances dans les organisations innovantes et leur réseau*, Paris, 23 mai, actes.

Chapitres dans des ouvrages et revues à caractère professionnel

Fernez-Walch, S. (1997). « La capitalisation d'un savoir-faire de management de projets européens », *Gestion de projet*. Marciniak, R., Pagerie, M. dir., Paris, éd WEKA, décembre, partie 7, chap. 3.1, p. 1-36.

Fernez-Walch, S. (1998), « Améliorer le management des processus innovants », *Gestion de projet*. Marciniak, R., Pagerie, M. dir., Paris, éd WEKA, février, partie 3, chap. 6.7, p. 1-30.

Fernez-Walch, S. (2000). « Comptabilité et contrôle des coûts projets ». *Management de projet, méthodes et outils*. MARCINIAK R., PAGERIE M. dir., Paris, éd WEKA, avril, chapitre 13, p. 1-6, chapitre 13.1, p. 1-13.

Fernez-Walch, S. (2018). « Stratégie d'entreprise et management des projets d'innovation ». *Techniques de l'ingénieur*, Génie industriel, Saint-Denis, France, 10 août, réf AG2230 V2, 26 p.

Articles présentés à des conférences nationales à caractère professionnel

Fernez-Walch, S., Triomphe, C. (2004). « Le management multi-projets, vecteur d'intégration des projets dans l'entreprise ». Actes du *Congrès francophone du management de projet « Projets, Entreprise, Intégration*, Paris, 6 et 7 décembre, 17 p.

Conférences invitées et animation de séminaires

Fernez-Walch, S. (2000). « Conception de produits innovants », *Rencontre thématique, Association Française d'Analyse de la Valeur*, 8 décembre, Labège Innopole.

Fernez-Walch, S. (2001). « Management par projets chez Kronenbourg ». *Séminaire ADERMIP/AFITEP « Le Management de projet innovant : Evolution ou révolution pour l'innovation »*, 25 avril, Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie Midi-Pyrénées, Blagnac.

Fernez-Walch S. (2001). « Définitions et attributs d'un projet innovant : le point de vue d'un chercheur ». *Rencontre ADERMIP/AFITEP*, 4 décembre, ENSIACET, Toulouse.

Fernez-Walch, S. (2004). « Du management d'un projet au management multi-projets ». *Ateliers ANVIE Développement du mode projet dans l'entreprise : comment en faire un levier de performance ?* 1er juin, Paris.

Fernez-Walch, S., Gidel, T., Triomphe, C. (2004). « La montée en puissance du management multi-projets », *Colloque Le management de projet : tendances récentes, problématiques nouvelles*, dir. V. Giard, Université Paris-Dauphine, 4 novembre 2004, Paris.

Fernez-Walch, S., Triomphe, C. (2004), « Diversité produits et Management multi-projets », Groupe Vendôme, 9 décembre, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, Paris.

Fernez-Walch, S. (2007), « De la gestion d'un projet au management de l'entreprise multi-projets », Congrès annuel 2007 GestionDeProjet.lu, 24 octobre 2007, Centre de Recherche Public Henri Tudor, Luxembourg.

Cousin, V., Fernez-Walch, S., Romon, F. (2007). « Management de l'innovation : quels enjeux pour l'entreprise ? Quel mode d'organisation ? », *Soirée management de projet AFITEP*, 7 novembre 2007, Paris.

Fernez-Walch, S. (2008). « Faire de la recherche sur le management de projets d'innovation ». Conférence au *Séminaire de recherche URGE*, Université de Sfax, 16 avril 2008, Sfax.

Fernez-Walch S. (2009). « Le management de l'innovation : définition et enjeux pour l'entreprise », Introduction au *Colloque Management de l'innovation et entreprise apprenante, AFNOR/MPI*, 25 novembre, Toulouse.

Fernez-Walch, S. (2009). « Open Innovation, définition et état de l'art ». Introduction au séminaire Open Innovation, Aerospace Valley, 10 décembre 2009, Toulouse.

Fernez-Walch, S. (2010). « Etat des lieux de la recherche en management de l'innovation et conduite de projets dans un établissement social et médico-social », Introduction à la *journée d'étude CRFPFD IAE Toulouse Innovation, management et conduite de projets, Rencontre entre la pratique et la recherche*, Toulouse, 21 juin 2010.

Fernez-Walch, S. (2010), « Management de l'innovation, de la stratégie aux projets », *Club Isatis*, Toulouse, 27 septembre 2010.

Fernez-Walch, S. (2010). « Management de l'innovation, définition et enjeux pour les entreprises de l'agro-filière ». *Dîner débat Les agros de Midi Pyrénées*, Toulouse, 13 octobre 2010.

- Fernez-Walch, S. (2011). « Le management de l'innovation, de la stratégie aux projets », *Séminaire « Management de l'innovation : des concepts au terrain. Regards croisés entre recherche et acteurs industriels »*. CNES et Toulouse Business School, IAS Toulouse, 28 septembre 2011.
- Fernez-Walch, S. (2011). Animation de l'atelier « innovation », *Les entretiens sociaux et médico-sociaux de Toulouse « Secteur social - médico-social : chaos ou renaissance ? »*, Sciences Po Toulouse et CRFPFD, Toulouse, 8 décembre 2011.
- Fernez-Walch, S. (2015). « Devenir proactif dans le management de l'innovation au sein des agro-filières », conférence de clôture, *Journée de présentation Résultats des appels à projets 2010, CASDAR Innovation et partenariat, Recherche finalisée et innovation*, 3 novembre 2015, Paris.
- Fernez-Walch, S. (2015). « Innovation project management in Galderma: Comparing theory and practice », animation du *Séminaire Galderma R&D*, 18 novembre 2015, Sophia-Antipolis.
- Fernez-Walch, S. (2015). « Comment devenir proactif dans le management de l'innovation au sein des filières agro-industrielles », Conférence invitée, *Food For Life France*, 1er décembre 2015, Paris.
- Fernez-Walch, S. (2016). « Vers un management proactif du financement des projets d'innovation ? », *7èmes rencontres Droit et Espace. Espace et finance »*, Sirius, Space, Business and Law, 13 octobre 2016, Toulouse.
- Fernez-Walch S. (2016). « Manager l'innovation en agriculture ». Conférence. *COREDEF plénier de la Chambre d'agriculture de Normandie*, 23 mai 2016.
- Fernez-Walch S. (2016). « Manager l'innovation au sein de la Chambre d'agriculture de Normandie », animation du *séminaire COREDEF restreint*, Chambre d'agriculture de Normandie, 23 mai 2016.
- Fernez-Walch, S. (2016). « Conduire une recherche de type constructiviste en management de l'innovation ». *Séminaire de recherche Louvain School of Management*, Université Catholique de Louvain, Louvain La Neuve, Belgique, 14 novembre 2016.

PLAN DE TRAVAIL - CALENDRIER - APPORTS MUTUELS

Le calendrier prévisionnel, présenté dans le tableau 1 ci-dessous, synthétise les jalons scientifiques prévus, ainsi que les collaborations nécessaires au bon déroulement de l'étude et les livrables.

Tableau 1 – Calendrier prévisionnel

Calendrier prévisionnel	Jalons scientifiques	Collaborations nécessaires	Livrables attendus
Lors de la première année	Collecte de données au sein de l'entreprise et première analyse au fil de l'eau	LTS SFW/NB	---
12 mois après la signature	Reddition des résultats à date après une première analyse	SFW/NB	Rapport intermédiaire
Lors de la deuxième année	Analyse des données collectées avec de possibles sollicitations de l'entreprise pour collecte complémentaire	LTS SFW/NB	---
24 mois après la signature	Reddition des résultats définitif après analyse poussée	SFW/NB	Rapport final

Il est à noter que le présent contrat de recherche ne prévoit pas l'affectation de ressources spécifiques du type équipements ou fournitures de la part de l'entreprise LTS. Comme mentionné dans la partie Méthode, seules les personnes désignées dans cette convention, c'est-à-dire les employés de LTS partie prenante à l'étude et les deux chercheuses de TSM-Research, seront impliquées. Il convient toutefois de souligner qu'une potentielle sous-traitance à un tiers de confiance pourra intervenir dans le déroulement de l'étude, pour des tâches liées à la retranscription des entretiens.

ANNEXE 2
Annexe Financière

COÛT DES OPÉRATIONS

Postes de dépenses	Montant HT
Personnel	0 €
A - Total dépenses de personnel	0 €
Investissement	0 €
B - Total dépenses d'investissement	0 €
Fonctionnement	18 000 €
C - Total dépenses de fonctionnement	18 000 €
Total A + B + C	18 000 €
Frais de gestion 10%	1 800 €
COÛT TOTAL DU CONTRAT	19 800 €

Il n'est pas prévu de financement parallèle ou d'aide publique au bénéfice de l'entreprise ou du laboratoire (UE, ANR, Région, etc.).

ANNEXE 3

Principes généraux de copropriété

I. LOGICIELS

A. DÉFINITIONS

Logiciel de base : logiciel appartenant à une Partie avant l'entrée en vigueur de l'Accord.

Logiciel dérivé : logiciel réalisé à partir d'un Logiciel de base dans le cadre de l'Accord. On distingue deux catégories de logiciels dérivés : les Adaptations et Extensions.

- **Une Adaptation** est un Logiciel dérivé utilisant les mêmes algorithmes que le Logiciel de base dont il dérive et / ou réécrit dans un autre langage.
- **Une Extension** est un Logiciel dérivé permettant d'accéder à des fonctions ou à des performances nouvelles comparativement au Logiciel de base dont il dérive.

Logiciel commun : logiciel créé ex nihilo dans le cadre de l'Accord.

B. PROPRIÉTÉ

Les logiciels de base restent la propriété de la Partie bénéficiaire de l'antériorité.

Sont la propriété de la Partie titulaire du Logiciel de base, les Adaptations réalisées, quel qu'en soit l'auteur, dans le cadre de l'Accord. Ainsi, lorsque la Partie ayant procédé aux adaptations n'est pas propriétaire du Logiciel de base, elle s'engage à céder à titre gratuit à la Partie propriétaire du Logiciel de base, le droit d'exploitation de ces adaptations comprenant le droit de reproduire, représenter, traduire, adapter, arranger, modifier et commercialiser le logiciel.

Chaque Partie est propriétaire des Extensions réalisées par elle-même dans le cadre de l'Accord, quelle que soit la Partie propriétaire des Logiciels de base dont ces extensions dérivent.

Sont la propriété commune des Parties, les Extensions réalisées en commun par les Parties, quelle que soit la Partie propriétaire des Logiciels de base dont ces extensions dérivent.

Les logiciels communs sont la copropriété des Parties, à hauteur de leurs apports matériels, humains, intellectuels et financiers.

Tout Logiciel commun pris en tant qu'élément d'un procédé permettant d'aboutir nécessairement à un résultat technique, qui serait inséré au descriptif de la méthode d'obtention d'une invention brevetée sera alors protégé en tant qu'élément constitutif de l'invention et sera exploité selon les conditions visées à l'annexe « PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE ».

De même dans un pays où les logiciels sont brevetables, les dispositions applicables au brevet de l'annexe « PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE » s'appliqueront.

II. BREVETS

A. PRINCIPES GÉNÉRAUX

La présente annexe s'applique à toutes les demandes de brevets issues des Résultats ainsi qu'à leur maintien et éventuelles extensions à l'étranger.

Sauf cas de renonciation de l'une des Parties comme prévu ci-dessous, les brevets issus des Résultats communs sont déposés, en France et à l'étranger, aux noms conjoints de l'UT1 Capitole et de l'ENTREPRISE.

La gestion et le suivi des Brevets communs, depuis la date de dépôt de la première demande de brevet jusqu'à leur mise dans le domaine public, sont confiés à l'Organisme Gestionnaire de la Copropriété. A ce titre, l'Organisme Gestionnaire de la Copropriété a seul qualité pour agir au nom de la copropriété, pour tous les actes mentionnés ci-après, dans le respect des procédures d'information et d'avis prévu ci-dessous. Il évalue l'opportunité de se faire assister d'un mandataire pour l'accomplissement de ces fonctions.

L'ENTREPRISE est désignée comme l'Organisme Gestionnaire de la Copropriété pour l'application de l'Accord.

Les Parties s'engagent :

- à se communiquer toutes les pièces techniques ou administratives nécessaires au dépôt et à l'obtention des Brevets communs ;
- à ce que les noms des inventeurs soient mentionnés en accord avec les dispositions légales en vigueur, dans les demandes de brevet ;
- à ce que leurs personnels, cités comme inventeurs, donnent toutes les signatures et accomplissent toutes formalités nécessaires au dépôt, à l'obtention, au maintien en vigueur et à la défense des Brevets communs, en particulier qu'ils signent la cession de droits liés à la procédure américaine.

B. FRAIS

Principe : L'Organisme Gestionnaire de la Copropriété prend en charge tous les frais afférents au dépôt, à la procédure de délivrance, au maintien en vigueur des Brevets communs, ainsi que ceux engendrés par leur éventuelle extension à l'étranger.

Il est entendu que les Parties font leur affaire de l'intéressement des inventeurs, conformément à la législation en vigueur.

C. PROCEDURES DE DEPOT, DE MAINTIEN ET D'EXTENSION DES BREVETS COMMUNS

Dépôt et maintien des Brevets Communs

L'Organisme Gestionnaire évalue l'opportunité de déposer des Brevets Communs, et en informe l'UT1 Capitole par écrit dans les meilleurs délais. Il lui communique pour avis, le texte des demandes des Brevets Communs.

Si l'Organisme Gestionnaire ou l'UT1 Capitole ne désirent pas protéger par un Brevet les Résultats, ils s'en avisent réciproquement dans les meilleurs délais de façon à ce que la Partie intéressée puisse procéder au dépôt à ses seuls noms et profit.

Si l'Organisme Gestionnaire ou l'UT1 Capitole ne souhaitent pas maintenir en vigueur un Brevet Commun, ils s'en avisent réciproquement dans les meilleurs délais de façon à ce que la Partie intéressée au maintien puisse poursuivre, en ses seuls noms et profit, les procédures. Dans cette hypothèse, la Partie qui renonce cède à son partenaire, sans contrepartie sa quote-part de copropriété.

Extension des Brevets Communs

L'Organisme Gestionnaire communique à l'UT1 Capitole, dans les meilleurs délais, son intention de procéder aux extensions du ou des Brevets Communs.

Si ce dernier ne souhaite pas participer aux extensions décidées par l'Organisme Gestionnaire, il l'en informe par écrit et dans les meilleurs délais, afin qu'il puisse étendre en ses seuls nom et profit.

Si l'Organisme Gestionnaire renonce à étendre les Brevets Communs, il en avise l'autre Partie, qui peut alors effectuer les procédures nécessaires à ses seuls noms et profit.

La Partie qui renonce aux extensions cède sans contrepartie et de façon exclusive à l'autre Partie ses droits sur les demandes de brevets correspondants.

D. CESSION

A tout moment, et dans les conditions définies ci-après, chaque Partie peut céder sa quote-part de copropriété sur les Brevets Communs ou demandes de brevets.

La Partie qui souhaite céder sa quote-part de copropriété à un tiers, notifie son intention par lettre recommandée avec accusé de réception à l'autre copropriétaire, en précisant notamment le nom du tiers cessionnaire ainsi que les conditions financières de la cession.

Dans les deux mois qui suivent cette notification, le copropriétaire bénéficie d'un droit de préemption à des conditions financières au moins égales à celles consenties au tiers. La Partie cédante tiendra compte, lors du calcul des conditions financières, des frais engagés pour la protection des Brevets communs. Le copropriétaire manifeste par écrit son intention au cédant. A l'expiration du délai sus visé, le cédant bénéficie de plein droit de l'autorisation de cession si le copropriétaire ne lui a pas fait part de sa volonté de faire jouer son droit de préemption.

Dans l'acte de cession, le cédant porte à la connaissance du cessionnaire, qui les accepte, les droits et obligations qui sont dans le présent contrat, ainsi que le ou les conventions relatives à l'intéressement en cas d'exploitation.

Le cessionnaire est subrogé dans les droits et obligations du cédant. Une copie de l'acte de cession est communiquée à l'autre copropriétaire initial.

E. ACTIONS EN JUSTICE

Les copropriétaires s'informent réciproquement dans les plus brefs délais :

- de tout cas de contrefaçon par des tiers dont ils auraient connaissance,
- de toute réclamation ou action en contrefaçon qui les viserait,
- ou de toute autre action en justice relative à la propriété des Brevets Communs.

Ils se concertent sur les différentes actions à mener et se fournissent tous les éléments dont ils disposent permettant d'apprécier la nature et l'ampleur de celle-ci. Ils échangent en outre tous documents, pouvoirs et signatures utiles à une mise en œuvre des actions décrites ci-après.

Si les Parties décident, d'un commun accord, qu'il y a lieu d'engager des poursuites contre un tiers, elles déterminent si de telles poursuites doivent être menées de façon conjointe.

Le cas échéant l'Organisme Gestionnaire prend toutes les mesures pour engager toute procédure et faire cesser cette contrefaçon ou cette atteinte, en son nom et au nom de l'autre Partie qui lui donnera spécifiquement mandat à cet effet. Les frais de procès et les indemnités, y inclus les éventuels dommages intérêts, seront répartis à parts égales entre les copropriétaires.

Si l'une des Parties souhaite engager des poursuites et que l'autre Partie ne le souhaite pas, elle peut alors poursuivre de sa seule initiative et à son seul nom. Les frais de procès sont à sa charge et les indemnités, y inclus les éventuels dommages intérêts, lui sont intégralement acquis.

Dans le cas où une action en contrefaçon serait intentée par un tiers contre l'une des Parties et/ou ses licenciés et/ou clients, le paiement des redevances par l'une des Parties à l'autre sera suspendu et versé sur un compte séquestre à compter de la date de notification de l'action et jusqu'à une décision de justice définitive ou transaction avec ce tiers.

ANNEXE 4

CONNAISSANCES PROPRES

Connaissances Propres UT Capitole

Travaux académiques en stratégie, en gestion de projet, en management de l'innovation et en contrôle de gestion ;

Savoirs sur le management multi-projet appliqué à l'innovation.

Fernez-Walch et Triomphe (2004) définissent le management multi-projet comme suit : « le management multi-projet vise à gérer de façon globale un ou plusieurs ensembles de projets, en tenant compte des interdépendances entre les projets d'un même ensemble ».

Fernez-Walch et Romon (2017) distinguent trois formes de management multi-projets

Connaissances Propres LTS

Collecte de données au sein de l'Entreprise et première analyse au fil de l'eau ;

Toutes les Informations Confidentielles transmises par l'ENTREPRISE dans le cadre du présent Accord resteront la propriété de celle-ci.

ANNEXE 5 RESULTATS

RESULTATS DONT LA PROPRIETE REVIENT A L'ENTREPRISE

Ce sont les Résultats Opérationnels.

Ils désignent les Résultats appartenant à LTS, à savoir le rapport intermédiaire (reddition des résultats à date après une première analyse) et le rapport final (reddition des résultats définitif après analyse poussée).

Ils sont issus de l'Étude et ils ne pourront être utilisés que dans le cadre des opérations quotidiennes de LTS.

Il est ainsi convenu entre les Parties qu'aucun partage des Résultats Opérationnels par UT1 Capitole vers des tiers, sous quelque forme que ce soit, ne sera possible.

RESULTATS DONT LA PROPRIETE REVIENT A L'UT Capitole

Ce sont les Résultats Conceptuels.

Ils désignent les Résultats appartenant exclusivement à UT Capitole.

Ces Résultats scientifiques découlent d'un ensemble d'activités pratiques et intellectuelles regroupant un ensemble de techniques d'analyses (observation/théorie, hypothèse/prédiction et expérience) des problèmes d'organisation.

Ils sont issus de l'Étude. Ils portent sur les travaux de recherche en stratégie, en gestion de projet, en management de l'innovation et en contrôle de gestion et sur le management multi-projet appliqué à l'innovation.

RESULTATS DONT LA PROPRIETE REVIENT A L'ENTREPRISE ET A L'UT Capitole

Ce sont les Résultats Communs qui ne sont ni des Résultats Opérationnels, ni des Résultats Conceptuels.

Ils sont prévus dans l'éventualité où l'Étude aboutirait à la production d'un Résultat qui ne relèverait ni du périmètre des « Résultats Opérationnels » ni du périmètre des « Résultats Conceptuels » tels que précisés en annexe 5.

Chaque Partie jouit d'un droit d'exploitation exclusif des Résultats Communs dans leurs Domaines respectifs sans aucune contrepartie de quelque nature que ce soit envers l'autre Partie.