

# **Les concurrents, les fournisseurs et les autres.**

Etude des dynamiques de coopération sur les projets du pôle Systematic

Dima YOUNES

Post-doctorante à l'IDHE (CNRS/ENS Cachan)

Chercheuse associée au CSO (CNRS/  
Sciences-Po Paris)

# La coopération et le développement économique

- Formation de cluster; accélération du développement économique local (Porter 1990)
  - Spirale d'accumulation vertueuse; économie d'échelle et économie de variété (Scott 1988; Storper 1995)
  - « Open innovation » (Chesbrough 2003), et amélioration de la performance de l'entreprise
- Plaidoyer des coopérations intersectorielles

# Le plateau de Saclay: un lieu privilégié pour l'étude de la coopération

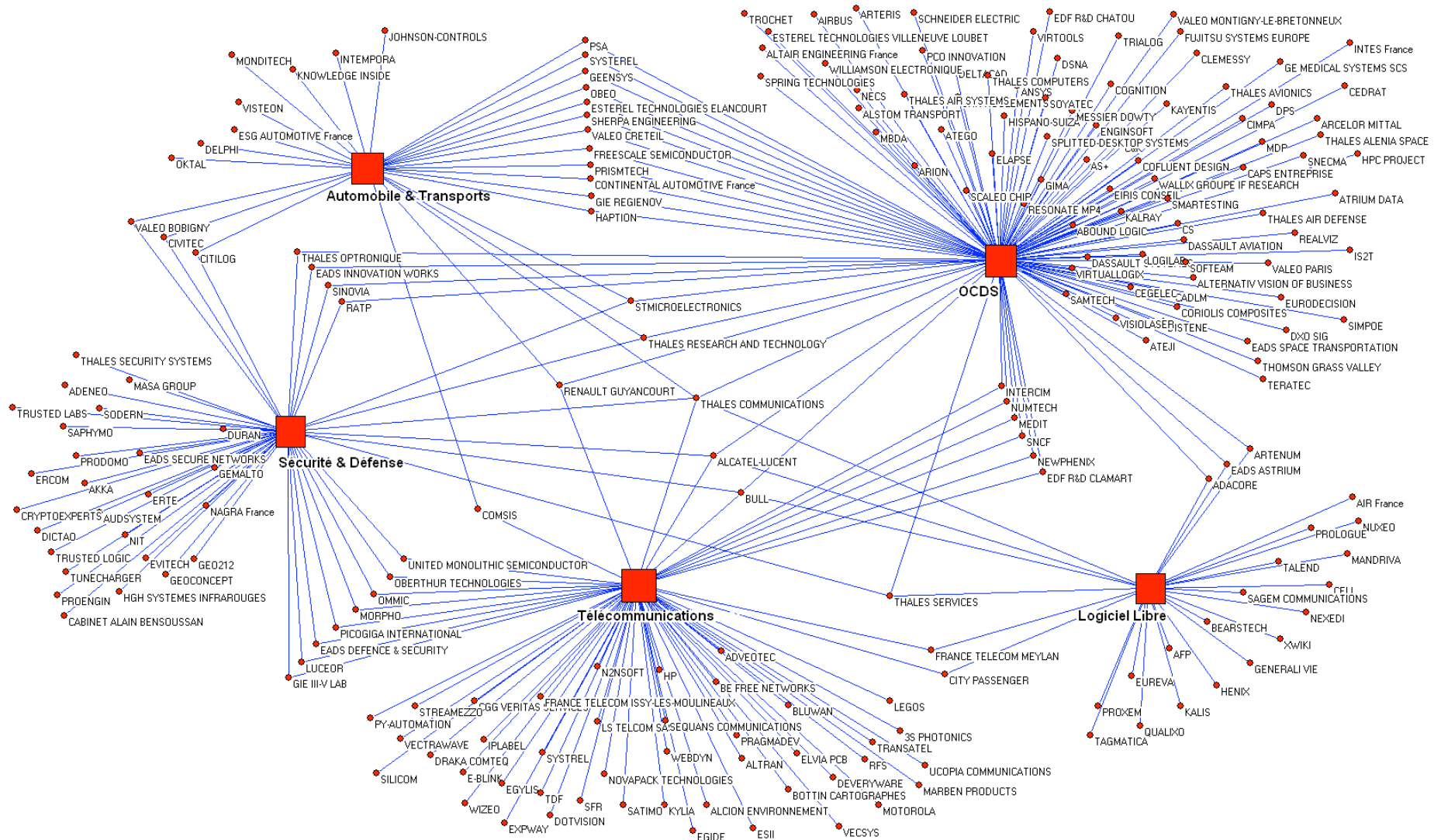
## Un potentiel de recherche de niveau mondial

“If any region deserves the label of the ‘European Silicon Valley’, at least in terms of the scale of research activity and high-technology industry concentrated in one location, this is it” (Castells and Hall, 1994; p. 152)

## Un pôle qui associe des acteurs de secteurs différents

Les télécommunications, la défense, l'automobile... mais aussi, l'aéronautique, l'énergie, l'informatique, etc. en plus des fournisseurs de technologies.

# Cartographie des liens de participation des entreprises aux thématiques du pôle



# La difficulté du rapprochement

		Thématique des projets labellisés				
		Automobile & Transports	Logiciel Libre	OCDS	Sécurité & Défense	Télécoms
Thématique à laquelle les organisations sont rattachées sur le pôle	Automobile & Transports	25	0	29	3	2
	Logiciel Libre	0	9	5	2	0
	OCDS	1	2	36	0	1
	Sécurité & Défense	0	1	12	17	6
	Télécoms	3	3	23	13	45

*Le tableau se lit de la façon suivante : Les organisations membres du comité de pilotage de la thématique « automobile et transport » (première ligne de la colonne) ne participent à aucun projet labellisé par le comité de pilotage de la thématique « logiciel libre » (deuxième colonne) et participent 25 fois à des projets qu’eux-mêmes labellent (première colonne)*

# Problématique et questions de recherche

Malgré l'existence de différentes études qui soulignent l'importance des coopérations entre entreprises, nous savons aujourd'hui très peu de choses sur les **mécanismes d'émergence** et de (non) **reproduction** des réseaux inter-organisationnels (Powell et Smith-Doerr 2005; Provan et Sydow 2008).

- Comment les projets émergent-ils?
- Comment les décisions de reconduction ou d'interruption d'un partenariat sont-elles prises?
- Pourquoi les partenariats intersectoriels sont-ils difficiles à maintenir?

# La littérature sur la formation des partenariats

- **Les partenariats stratégiques:**

Recherche d'indicateurs pour caractériser le succès des partenariats

**Critique:** études sur de petits échantillons; prolifération des indicateurs; analyse a posteriori (Provan et Sydow 2008)

- **L'analyse des réseaux**

Comment la structure du réseau explique son évolution

**Critique:** mise à l'écart d'autres facteurs, absence du poids des organisations (l'entreprise est ponctuelle).

- **Les gatekeepers**

Description du travail des concepteurs de projets comme un travail de mise en relation de problématique interne et de solutions externes.

**Critique:** D'où viennent les problématiques? Pourquoi les Gatekeepers parviennent-ils à convaincre certains partenaires et pas d'autres? Absence du poids organisationnel.

# L'approche pour l'étude de l'émergence des partenariats

- **Une approche politique de la firme**

Les décisions au sein des entreprises résultent d'une négociation entre différents métiers (March 1962, Crozier et Friedberg 1973, Segrestin 2004). Il s'agit alors de retracer le système d'acteurs qui influencent/informent la décision.

En interne, la mise sur agenda des sujets de recherche est le résultat d'une négociation entre différents départements (R&D, marketing, finance) (Gastaldi et Midler 2005)

Comment les partenariats sont-ils définis dans ces conditions?

- **L'approche empirique**

Etude approfondie de quatre consortiums à travers des entretiens avec les Concepteurs des projets, mais aussi d'autres métiers qui contribuent à la définition des projets.

# Résultats

# I- L'émergence des projets

De l'idée au consortium

# 1) La dynamique de la recherche en interne

A) Les espaces de rencontre

B) La formation des agendas professionnels

C) Négociations entre professionnels au sein de l'entreprise

D) Mise sur agenda de certains partenariats et pas d'autres.

## 2) La nouvelle variable pôle

### **Situation antérieure à 2005:**

Existence de deux registres de justification (ou de légitimation) pour mettre sur l'agenda de l'entreprise un projet: le marché ou la science (voir Gastaldi et Midler 2005)

### **Situation après 2005:**

Introduction d'un nouveau registre de justification (ou de légitimation) pour mettre sur l'agenda un projet: le partenariat (ou l'intégration du pôle).

**Conséquence:** redéfinition du rapport science/marché avec de nouvelles possibilités de négociation (avec les concepteurs de projets qui ont pour objectif de mettre en place les partenariats)

## 3) Compléter le consortium

- Le recours à des médiateurs (bases de données, DGE, brevets...)
  - Vérification de la compatibilité technologique et de la stabilité financière
- Le recours au face-à-face pour juger la compatibilité des partenaires potentiels
  - Le recours à différents critères de jugements: mise en avant de la technologie; visite des ateliers; stratégie de l'entreprise...
  - Les critères relèvent souvent de l'expérience des Concepteurs de projets au sein de l'entreprise.
- Le recours à l'autorité pour convaincre des partenaires en position de fournisseur.

## II- La négociation continue de l'intérêt du partenariat pour l'entreprise

Lorsque les Chercheurs parviennent à réinjecter leurs préférences

# Premier cas: des interruptions prématurées

Un projet qui associe 7 partenaires, dont deux donneurs d'ordre de secteurs différents.

- **Etonnement:**

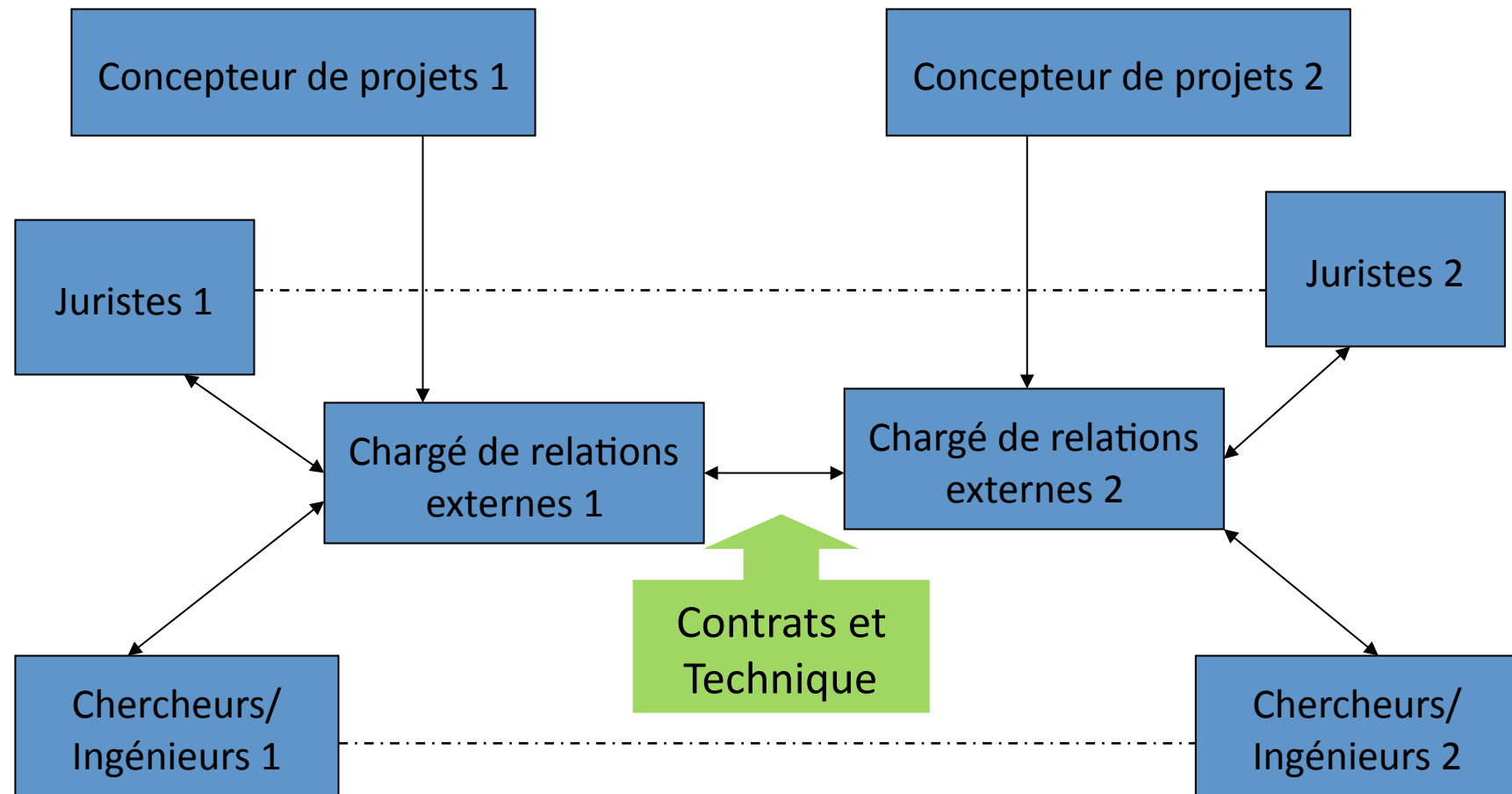
- Un des fournisseurs sort du projet avant la fin

- Les deux donneurs d'ordre n'ont plus de partenariat à l'avenir malgré la formulation d'un intérêt à travailler ensemble au départ.

# Deuxième cas: un succès surprenant

- Un lot de projet qui associe deux partenaires sur un sujet qui était fortement critiqué par les équipes de marketing d'une des entreprises.
  - Des partenaires « égaux »
  - Un sujet nouveau où les hypothèses ne convergent pas encore et où il y a des risques de divergence des résultats.
- **Deux ans plus tard:**
    - Les résultats convergent
    - Un nouveau projet est défini et il est approuvé par l'équipe de marketing qui le contestait.

# Les interdépendances sur un projet



# Les enjeux internes des projets collaboratifs

- **Les chargés de relations externes:** maintenir la réputation de l'entreprise (facilité de la coopération et compétences techniques) tout en protégeant son savoir et en s'assurant de la création de nouveaux savoirs
- **Les juristes:** obtenir des contrats proches de leurs contrats-types (ce qui permet de maintenir les routines des équipes impliquées sur le projet et de leur éviter d'avoir à examiner des interprétations possibles de nouveaux contrats.
- **Les chercheurs:** accéder à de nouvelles informations et pouvoir en créer de nouvelles sans trop de contraintes organisationnelles, mais tout en étant protégés.

# Explication des difficultés du premier projet

- **Le cas du fournisseur:**

- Pas d'engagement à l'achat du prototype. → risque de ne pas avoir de clients (nouveau produit).
- L'entreprise est en restructuration, ce qui a des enjeux sur la gestion de carrière des ingénieurs.
- Remise en cause de la faisabilité technique du projet. Mise en avant de la complexité juridique. (Résistance)

- **Le cas du donneur d'ordre:**

- Il fallait que les deux donneurs d'ordre fassent des compromis sur les caractéristiques du prototype.
- Les chercheurs du donneurs d'ordre font valoir le fait qu'ils auraient pu obtenir de meilleurs résultats sur ce projet si le deuxième donneur d'ordre n'était pas associé. (Déplacement de l'objectif du projet)

# Explication des résultats du deuxième projet

- Difficulté de la négociation des contrats...

...Mais les Chercheurs des deux entreprises partagent une culture épistémique qui permet de limiter les incertitudes autour de la technique et de la distribution de la PI.

- Contournement des juristes

« Dans un langage d'ingénieurs, il n'y avait pas de problème, nous étions d'accord. Le problème provient du langage juridique ».

# Le pouvoir des Chercheurs

- La maîtrise de la compétence nécessaire à définir la faisabilité du projet.
- Les critères d'évaluation au sein des entreprises sont en tension. Il y a donc des marges de négociation.

# Les préférences des Chercheurs

- La construction de leur carrière au sein d'une grande entreprise.
- La focalisation sur ce qu'ils perçoivent être le cœur de métier de l'entreprise.
- Expansion du cœur de métier de l'entreprise en direction des problématiques reconnues par les pairs de la profession.

# La boucle de rétroaction

- Les Concepteurs de projets réinterprètent les résultats des projets à travers des catégories:

Un partenaire a plusieurs caractéristiques. Il peut par exemple être:

- Une entreprise avec une culture particulière
- Un constructeur automobile (vs. Un équipementier)
- Un acteur automobile (vs. Un acteur d'un autre secteur)

Ces interprétations permettent de redéfinir la stratégie du partenariat.

# Implications pour les partenariats intersectoriels

- Les partenariats intersectoriels sont plus difficiles à maintenir:
  - Ils ne sont pas sur le cœur de métier de l'entreprise
  - Ils ne portent pas sur des sujets reconnus par une communauté de pairs
  - Les Chercheurs sont plus méfiants à leur égard. Ils font la « grève du zèle ».
- L'argument des difficultés intersectorielles est recevable par les directions.

# Conclusions (1)

- Malgré le poids des organisations, les acteurs peuvent négocier leur travail:
  - Ils peuvent avoir des ressources stratégiques (ex: les compétences)
  - Jouer sur des objectifs économiques en tension
- Les partenariats qui se maintiennent malgré des situations difficiles sont ceux que les Chercheurs valorisent.
- L'alignement des intérêts des chercheurs du même secteur, explique la facilité de la coopération entre concurrents potentiels alors que les coopérations intersectoriels ont du mal à se maintenir.

# Conclusions (2)

- Implication sur le choix des partenaires:
  - La définition des partenariats est un travail collectif (même lorsque ce n'est pas affiché)
  - Il convient dès lors d'examiner, non plus la compatibilité du partenaire uniquement, mais aussi l'alignement des attentes au sein d'une entreprise.
- Implication pour la morphologie de la coopération:
  - Il ne suffit pas d'analyser (/agir) sur les institutions « supports » pour comprendre (/changer) les pratiques de la coopération.
  - Il faut comprendre la dynamique des marchés du travail et les aspirations des employés.