

LOGIQUES PARTENARIALES ET STRATEGIES COLLECTIVES AGGLOMEREES DANS LE SECTEUR DE LA RECHERCHE

François Fort

Professeur Associé – Université Paris Dauphine
Chercheur associé au CGS (Ecole des Mines de
Paris) et à l'ERFI (Université Montpellier 1)
CREPA - Université Paris IX Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75 775 Paris cedex 16
E-mail : fort.francois@wanadoo.fr

Saïd Yami

Maître de Conférences
E.R.F.I.
Université Montpellier I, ISEM
Espace Richter, Bât. E, Rue Vendémiaire
CS 19519 - 34 960 Montpellier Cedex 2
Tél. : 04 99 13 02 54 - Fax : 04 99 13 02 10
Email : said.yami@univ-montp1.fr

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'étudier les logiques partenariales dans le secteur de la recherche publique et semi-publique. Adoptant une démarche abductive, nous abordons notre réflexion à partir des caractéristiques de ce secteur et l'observation de trois cas de partenariats en cours. Les spécificités et les enjeux ainsi repérés, nous permettent d'envisager une grille de lecture élargie des situations de partenariat et des dynamiques collectives qui mobilise le concept de stratégie collective « agglomérée » (Astley et Fombrun, 1983). Nous mettons alors en perspective les cadres conceptuels actuels sur les partenariats inter-organisationnels par rapport aux spécificités des mécanismes à l'œuvre dans le secteur, caractérisé par la multiplication des acteurs porteurs d'intention. En guise de discussion, nous proposons une réflexion, d'une part, sur un élargissement du cadre des partenariats inter-organisationnels en général et, d'autre part, sur la nature et les déterminants des stratégies collectives dans le cas des partenariats entre organisations de recherche publique et semi-publique.

Mots clés

Logiques partenariales – Stratégie collective agglomérée – Recherche publique et semi-publique – Chercheur – Etude de cas

LOGIQUES PARTENARIALES ET STRATEGIES COLLECTIVES AGGLOMEREES DANS LE SECTEUR DE LA RECHERCHE

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'étudier les logiques partenariales dans le secteur de la recherche publique et semi-publique. Adoptant une démarche abductive, nous abordons notre réflexion à partir des caractéristiques de ce secteur et l'observation de trois cas de partenariats en cours. Les spécificités et les enjeux ainsi repérés, nous permettent d'envisager une grille de lecture élargie des situations de partenariat et des dynamiques collectives qui mobilise le concept de stratégie collective « agglomérée » (Astley et Fombrun, 1983). Nous mettons alors en perspective les cadres conceptuels actuels sur les partenariats inter-organisationnels par rapport aux spécificités des mécanismes à l'œuvre dans le secteur, caractérisé par la multiplication des acteurs porteurs d'intention. En guise de discussion, nous proposons une réflexion, d'une part, sur un élargissement du cadre des partenariats inter-organisationnels en général et, d'autre part, sur la nature et les déterminants des stratégies collectives dans le cas des partenariats entre organisations de recherche publique et semi-publique.

LOGIQUES PARTENARIALES ET STRATEGIES COLLECTIVES AGGLOMEREES DANS LE SECTEUR DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION

Nous assistons actuellement à une nette évolution du cadre conceptuel des partenariats inter-organisationnels (Doz et Hamel, 2000) et, parallèlement, à un fort accroissement du nombre de partenariats et de la variété de leurs formes comme de leurs buts. Par ailleurs, ces partenariats se développent maintenant très rapidement dans le domaine de la R&D, jusqu'alors considéré comme trop sensible pour que l'on risque le partage (Hagedoorn et van Kranenburg, 2003).

Nous proposons d'enrichir ce nouveau cadre conceptuel en nous focalisant sur un secteur d'activité qui présente des caractéristiques extrêmes vis-à-vis de la problématique considérée¹ : le secteur de la recherche publique et semi-publique. Nous faisons ainsi le pari que cela peut offrir potentiellement des opportunités pour observer des phénomènes qui seraient moins facilement perceptibles sur les terrains d'autres secteurs d'activité. En effet, sous l'angle des partenariats, nous pouvons considérer le domaine de la recherche publique et semi-publique comme extrême dans la mesure où :

- l'activité de recherche est, par nature, fortement exploratoire ;
- les équilibres entre polarisations externes et internes se font souvent au profit des premières ;
- et cela en particulier parce que le chercheur est mû par une logique externe de niveau *supra* fortement légitime qui est celle de la Cité Académique, et que la posture de marginal sécant (Crozier, 1963), fréquemment observée, lui ouvre la possibilité d'acquérir le statut d'« entrepreneur » ou de « chercheur-entrepreneur »².

¹ L'usage des cas limites pour enrichir les théorisations de recherche en gestion a été préconisée par des auteurs comme Eisenhardt (1991).

² Cette expression désigne spécifiquement un chercheur qui a un comportement entrepreneurial et non du chercheur qui crée son entreprise.

Outre cet enjeu principal de nature théorique, l'analyse des processus de partenariat entre organisations de recherche³ publique ou semi-publique comporte un enjeu complémentaire de nature plus pratique : contribuer à optimiser les stratégies partenariales dans le secteur de la recherche. L'optimisation des stratégies partenariales est en soi un enjeu important dans la mesure où les partenariats peuvent être considérés comme des « *innovation locus* », et que la performance du couplage recherche-innovation semble souvent poser problème (Fixari et Hatchuel, 1998 ; Aggeri, Fixari et Hatchuel, 1998).

Les deux niveaux de considérations sont en effet liés. Ainsi, l'une des caractéristiques du secteur de la recherche publique et semi-publique tient dans le fait que les initiatives institutionnelles d'alliance, voire de fusion, peuvent ou non produire des dynamiques collectives ou individuelles réelles au niveau des chercheurs, et qu'inversement des initiatives individuelles ou collectives de chercheurs peuvent ou non aboutir à des formes d'alliances institutionnalisées. Dans ce double jeu, la performance des alliances institutionnelles ou naturelles pose question. En effet, du fait de cette ouverture du jeu partenarial (institutionnel vs naturel), et sans doute de la créativité des chercheurs et des gestionnaires de la recherche, on aboutit à un foisonnement des partenariats qui dépasse souvent la capacité cognitive des acteurs et finit par saturer (au sens de Cohen et Levinthal, 1990) le jeu partenarial.

Dans cette contribution, sur la base d'une démarche abductive, nous abordons, dans un premier temps, les logiques partenariales dans le secteur de la recherche publique et semi-publique (I), à travers ses caractéristiques et l'observation de trois cas de partenariats. A partir des spécificités repérées, nous présentons, dans un deuxième temps, une réflexion qui met en avant une grille de lecture élargie des situations de partenariat et des dynamiques collectives (II), à la lumière des cadres conceptuels actuels sur les partenariats inter-organisationnels mis en perspective par rapport aux spécificités des mécanismes à l'œuvre dans le secteur de la recherche publique et semi-publique, caractérisé par la multiplication des acteurs porteurs d'intention. Enfin, dans un troisième temps, nous proposons dans la discussion (III) d'élargir le cadre des partenariats inter-organisationnels en général et de porter une attention particulière sur la nature et les déterminants des stratégies collectives dans le cas des partenariats entre organisations de recherche publique et semi-publique.

³ Entendues en tant que structure, indépendamment d'un statut juridique spécifique, ayant pour objet la pratique de la recherche scientifique au sens le plus général du terme.

1. LES LOGIQUES PARTENARIALES DANS LE SECTEUR DE LA RECHERCHE PUBLIQUE ET SEMI-PUBLIQUE

1.1. Les caractéristiques du secteur de la recherche publique et semi-publique

Un panorama des acteurs de la recherche publique et semi-publique permet de voir la complexité du secteur et la diversité des formes partenariales en jeu. L'articulation de structures et de projets multi-niveaux et variés témoigne d'une dynamique partenariale indispensable et voulue par les parties prenantes. Afin de saisir la complexité de ce secteur, à travers notamment la diversité de ses structures, nous inscrivons ses frontières par rapport à l'espace national, puis communautaire.

De manière générale, le Ministère de la recherche répertorie sept principaux types d'établissements publics de recherche et établissements d'enseignement supérieur.

Etablissements publics à caractère scientifique et technologique	EPST
Etablissements publics à caractère industriel et commercial	EPIC
Etablissements publics à caractère administratif	EPA
Fondations	
Groupements d'intérêt public	GIP
Etablissements d'enseignement supérieur et de recherche	
Etablissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel	EPCSCP

Tableau 1 - Types d'établissements publics de recherche et d'enseignement supérieur

Plus précisément, les principaux organismes de recherche en France⁴ hors Université sont au nombre de 28, ainsi répartis.

ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie	EPIC
ADIT	Agence pour la diffusion de l'information technologique	EPIC
ANDRA	Agence nationale de gestion des déchets radioactifs	EPIC
ANRS	Agence nationale de recherche sur le sida	GIP
ANVAR	Agence nationale de valorisation de la recherche	EPIC
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières	EPIC
CEA	Commissariat à l'énergie atomique	EPIC
CEE	Centre d'études de l'emploi	EPA
CEMAGREF	Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et des forêts	EPST
CIRAD	Centre de coopération internationale en recherche agronomique	EPIC
CNES	Centre national d'études spatiales	EPIC
CNRS	Centre national de la recherche scientifique	EPST
CSI	Cité des sciences et de l'industrie	EPIC
CSTB	Centre scientifique et technique du bâtiment	EPIC
IFREMER	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer	EPIC

⁴ Source : Ministère de la jeunesse, de l'éducation et de la recherche, Rapport d'activité 2002-2003

INED	Institut national d'études démographiques	EPST
INERIS	Institut national de l'environnement industriel et des risques	EPIC
INRA	Institut national de la recherche agronomique	EPST
INRETS	Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité	EPST
INRIA	Institut nationale de recherche en informatique et en automatique	EPST
INRP	Institut national de recherche pédagogique	EPA
IRSN	Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire	EPIC
INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale	EPST
Institut Curie		Fondation
Institut Pasteur		Fondation
IRD	Institut de recherche pour le développement	EPST
LCPC	Laboratoire central des ponts et chaussées	EPST
ONERA	Office national d'études et de recherches aérospatiales	EPIC

Tableau 2 - Organismes de recherche en France

Force est de constater la diversité des structures et des domaines concernés par ce secteur.

Les modalités de partenariats dans le secteur de la recherche publique et semi-publique prennent aussi des formes variées. Ainsi, les associations d'équipes peuvent-elles concerner des partenaires institutionnels au sein de réseaux nationaux : UMR, IFR, GDR, ... ; ou internationaux : Communauté Européenne, Grands Programmes Internationaux, réseaux d'excellence, ... La diversification des modes d'intégration d'équipes aux niveaux national et international peut s'effectuer au travers de Groupements de recherche (GDR), de Groupements d'Intérêt Scientifique (GIS), de Groupements d'Intérêt Publique (GIP), de programmes communautaires de la Communauté Européenne ou encore de programmes d'échange et de recherche inter-européens. D'autres formes de partenariat moins intégrées peuvent également favoriser le développement de nouvelles idées, la mise en commun des objets et des lieux d'étude, ainsi que la recherche de financements.

A un niveau communautaire, l'Europe s'efforce de mieux organiser sa recherche pour passer de 2^{ème} puissance scientifique mondiale à celle de leader. Le 6^{ème} PCRDT pour la période 2002-2006, doté de 17,5 milliards d'Euros de financement, s'articule autour de 3 idées forces :

- concentrer les ressources sur un nombre restreint de thématiques prioritaires à forte valeur ajoutée ;
- mettre en œuvre de nouveaux instruments d'intervention mieux à même d'exercer un effet structurant sur les activités de RDT (recherche et développement technologiques) européennes ;
- simplifier la gestion en allégeant les procédures administratives.

L'ambition ainsi affichée est de passer d'une recherche très fragmentée à un espace de coordination ouverte entre le programme-cadre, les programmes nationaux et les autres initiatives européennes, dans la perspective d'une vraie politique européenne de la recherche. A cet égard, les réseaux d'excellence (destinés à fédérer les compétences multinationales sur le long terme, notamment par la mise en réseau des programmes nationaux et régionaux de recherche) et les projets intégrés (conçus pour déboucher, à moyen terme, sur des innovations technologiques –procédés ou produits nouveaux– d'excellence mondiale) sont les nouveaux instruments de la politique de recherche européenne.

Les Projets Intégrés (PI) doivent fédérer des équipes de recherche d'au moins trois pays communautaires ; ils visent à renforcer la compétitivité européenne ou à résoudre des problèmes de société majeurs. Ils sont finalisés et à durée déterminée (3 à 5 ans au maximum). Ils comportent une obligation de résultats en termes de produits, procédés ou services. Les réseaux d'excellence (REX) ont pour objectif une intégration des capacités de recherche existant en Europe de façon à rassembler une masse critique de ressources et de compétences sur une problématique commune et des objectifs à long terme, sans résultats identifiés à l'avance en terme de produits, procédés ou services. Le réseau doit répondre à une obligation de moyens et prouver sa pérennité au-delà de la période de financement par la Commission. Un troisième instrument non utilisé jusque-là est l'article 169 du Traité CE. Il vise à intégrer les programmes régionaux et nationaux sur un sujet particulier. Il nécessite la coopération des gouvernements. Parallèlement à ces nouveaux instruments, des instruments dits « traditionnels » continuent d'exister. C'est le cas des projets de recherche spécifique ciblés (STREP), des actions de coordination (CA) et des actions spécifiques de soutien (SSA), issus du 5^{ème} PCRDT.

Notons que les préoccupations aux niveaux régional, national, communautaire et international sont fondées sur une logique partenariale forte entre les différents acteurs du secteur de la recherche publique et semi-publique. Il s'agit pour l'essentiel de logiques qu'on peut qualifier de « top-down » (ou descendante), à l'initiative des pouvoirs publics qui mettent en place un cadre bien réglementé et incitent les organisations et équipes de recherche à collaborer pour répondre aux objectifs visés. Par ailleurs, le contexte actuel tend à montrer des initiatives moins institutionnalisées qui partent des acteurs eux-mêmes dans une logique que nous qualifions de « bottom-up » (ou ascendante). Ces stratégies partenariales, plus proactives,

mettent en évidence des enjeux et des déterminants d'une autre nature qu'il s'agit de saisir à partir de l'analyse approfondie de trois cas longitudinaux en cours.

2.2. L'observation de trois études de cas longitudinales

2.2.1. Le partenariat CGS – ERFI : un partenariat naissant de type exploratoire

Ce terrain prête à l'observation d'un partenariat naissant entre deux laboratoires de recherche en gestion assez différents : le Centre de Gestion Scientifique (CGS par la suite) de l'Ecole des Mines de Paris et l'Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie (ERFI par la suite) de l'Université de Montpellier.

Le CGS est un laboratoire d'école d'ingénieurs pratiquant la recherche-intervention sur une grande variété de terrains, ces recherches devant s'autofinancer pour l'essentiel, une partie de la masse salariale du laboratoire étant « gagée » sur les ressources contractuelles. Même si les chercheurs sont attentifs à une bonne insertion dans le milieu scientifique académique, les règles du jeu spécifiques à ce milieu s'y appliquent peu, en particulier en ce qui concerne la progression de carrière et la rémunération.

L'ERFI, équipe d'accueil (EA 714), est l'un des centres de recherche en gestion de l'Université Montpellier 1. Créé en 1975, il est composé d'enseignants-chercheurs en gestion issus de cette université et associe aussi de nombreux membres provenant d'autres universités, autour de thèmes de recherche centrés principalement sur les stratégies des petites structures (PME) et l'entrepreneuriat [ERFI-SEPT]; l'organisation et la stratégie (concurrence ; stratégies collectives ; globalisation et financiarisation des marchés et emploi) [ERFI-OSE]; finance, comptabilité, contrôle et stratégie [ERFI-FCCS].

En ce qui concerne le partenariat CGS/ERFI, aucune pression institutionnelle externe n'a été décelée. Des interactions historiques entre certains chercheurs, qui ont leurs origines dans des participations communes à des colloques ou jurys de thèses, ou même dans le fonctionnement des réseaux de relations familiales, font qu'il existe au départ une certaine connaissance, très partielle, d'une organisation sur une autre, et certaines velléités de partenariat, émises par quelques chercheurs et par les responsables de laboratoires.

Le dispositif mis en place pour comprendre les dynamiques partenariales à l'œuvre sur ce terrain est de type recherche-intervention ; il est conçu pour fonctionner dans la durée, chacun des signataires de ce papier étant présent en tant que chercheur dans l'une des deux institutions. Notre projet de recherche a été présenté aux membres des deux équipes, ce qui correspond à une première « intervention » de notre part ; et l'intérêt manifesté par les membres des deux équipes et par les responsables correspond à une première réaction, et à un premier signe d'intérêt partenarial.

Nous observons et consignons dans un journal de recherche toutes les manifestations partenariales CGS/ERFI apparaissant au niveau des dirigeants et des chercheurs. Par ailleurs, nous construisons et mettons à jour en permanence, avec les chercheurs des deux organisations, une cartographie des activités de chacun, permettant des suggestions de rapprochement. En parallèle, nous faisons le recensement de tous les partenariats formels et informels, avec des institutions ou des individus, dans lesquels sont engagés les différents chercheurs. Enfin, nous avons facilité la réflexion des deux responsables d'équipe autour de thèmes touchant leur intention partenariale (voir extrait du guide de réflexion en encadré), et cela en trois temps : en les faisant d'abord travailler chacun isolément à l'aide du guide de réflexion, puis lors d'un entretien mené avec chaque responsable individuellement, enfin lors d'un déjeuner pendant lequel les deux responsables ont pu échanger leurs sujets de réflexion et ajuster une intention commune de partenariat. Ce dispositif semi-contrôlé doit nous permettre de mieux comprendre le processus de construction de l'intention partenariale au niveau des deux dirigeants, de comprendre comment les problématiques internes à chaque entité est prise en compte par son dirigeant, et de suivre les faits qui découleront du « stimulus » ainsi apporté au système observé.

2.2.2. Le partenariat ERFI-CEROM : un partenariat effectif fondé au départ sur des « business models » explicites

Ce terrain prête à l'observation d'un partenariat récent existant entre deux laboratoires de recherche en gestion : l'ERFI de l'Université de Montpellier 1 et le Centre d'Etudes et de Recherche sur l'Organisation et le Management (CEROM par la suite).

Comme nous l'avons déjà signalé, l'ERFI, est l'un des centres de recherche en gestion de l'Université Montpellier 1. Le CEROM est le laboratoire de recherche du Groupe Sup de Co

Montpellier. Il associe autour des grandes thématiques internationales de l'entreprise les enseignants-chercheurs du Groupe Sup de Co Montpellier qui travaillent en coopération étroite avec des équipes de recherche universitaires françaises et étrangères. De création assez récente, ce centre structure la recherche de ses membres autour d'un programme de recherche général en organisation et management. La stratégie de recherche s'est dessinée très récemment (fin 2003), impulsée par une politique de recherche devenue une condition nécessaire pour l'évolution et le dynamisme de l'école et son classement national.

Là encore, en ce qui concerne le partenariat ERFI/CEROM, aucune pression institutionnelle externe n'a été décelée. La volonté des directions de la recherche de l'ERFI, de Sup de Co Montpellier et du CEROM ont permis d'aboutir à une convention écrite liant les deux laboratoires, fondée sur un partenariat effectif autour des modalités suivantes :

- embauche de deux doctorants de l'ERFI sur des postes d'assistants de recherche du Groupe Sup de CO ;
- Mise à disposition d'une ligne budgétaire pour les congrès internationaux des membres de l'ERFI, sous condition de double signature ERFI-CEROM et intégration de la recherche au sein des débats scientifiques du CEROM ;
- Une construction commune d'événements de recherche (co-organisation de journées de recherche, congrès...).

Il s'agit ici d'un partenariat qui part de la nécessité pour les deux dirigeants de collaborer, dans un souci de masse critique et de visibilité aux niveaux européen et international. Les démarches des dirigeants sont fondées sur des « business model » explicites : exister à l'international pour l'ERFI passe par le financement des chercheurs ; évoluer en tant qu'école de commerce nécessite une activité soutenue de recherche.

2.2.3. La Collaboration ATLAS du Centre Européen pour la Recherche Nucléaire (CERN)

Ce terrain prête à l'observation d'une situation partenariale multi-acteurs et multi-nationale exemplaire dans le cadre de la réalisation d'une expérience en physique des particules exigeant de lourds investissements (coût total du matériel estimé à environ 525 MFSuisses).

Atlas (A Toroidal Lhc Apparatus System) est un détecteur en cours de construction au Centre Européen pour la Recherche Nucléaire (CERN) afin d'être implanté sur le collisionneur

proton-proton LHC (Large Hadron Collider) qui entrera en fonctionnement en 2007. Ce sigle ne désigne pas qu'un détecteur. Il désigne aussi une expérience de physique menée par une collaboration mondiale de scientifiques : 1800 physiciens et ingénieurs issus de 150 laboratoires de 34 pays différents sont engagés dans cette aventure, ainsi que de nombreux techniciens et administratifs.

Le détecteur lui-même est le plus grand et le plus complexe jamais construit à ce jour. Tant par le nombre de voies d'électronique (des centaines de millions) et les contraintes liées aux radiations que par le volume des données à traiter, sa réalisation implique de développer de la haute technologie dans les domaines les plus variés : mécanique, électronique, informatique mais aussi cryogénie, techniques du vide, du génie civil, de la géodésie...

Le détecteur Atlas permettra de mesurer les caractéristiques du boson de Higgs avec une grande précision (s'il existe) et sera un puissant outil pour la recherche de nouveaux phénomènes en physique des particules.

La collaboration ATLAS est financée à concurrence de 20% par le CERN, qui occupe une place particulière dans le projet collectif : en tant qu'organisation intergouvernementale sur un plan juridique, il est à la fois la structure qui accueille l'expérience et un laboratoire parmi les autres laboratoires de recherche dans la collaboration.

Pour créer cette expérience, il y a eu besoin de collaborer avec des instituts spécialisés. Il a fallu formaliser les objectifs clairement, définir les masses critiques pour chaque problème posé et faire des propositions techniques (période s'étalant de 1988 à 1994). Un Memorandum of Understanding (MoU), convention réunissant en une collaboration internationale les représentants d'instituts de nationalités diverses, définit le programme d'expérience à réaliser, les droits et obligations (techniques, financières) de chaque participant et les organes régulateurs de la collaboration. Le système de la collaboration est ouvert afin de permettre le partage des connaissances et de pouvoir mettre en œuvre des intérêts privés.

En terme d'intention des acteurs, on retrouve dans ce partenariat un « business model » justifié par l'ampleur des investissements et la nécessité de partager les risques, mais aussi l'intérêt important de l'expérience sur le plan scientifique et les résultats attendus par les membres de la collaboration dans la phase d'exploitation des données. Par ailleurs, on

retrouve aussi l'idée de développer des connaissances tacites qui se justifie par la nature et l'objet de l'expérience et son inscription dans une longue durée (plus d'une 30aine d'années).

Ces trois terrains en cours nous fournissent le point de départ d'une réflexion approfondie, un véritable programme de recherche, sur les spécificités du secteur public et semi-public par rapport aux formes de partenariats et les déterminants des dynamiques collectives.

2. VERS UNE GRILLE DE LECTURE ELARGIE DES SITUATIONS DE PARTENARIAT ET DES DYNAMIQUES COLLECTIVES

Après une brève revue de littérature sur les partenariats inter-organisationnels en général (2.1), nous proposons une mise en perspective de ce cadre par rapport aux spécificités du secteur de la recherche publique et semi-publique (2.2).

2.1. Les partenariats inter-organisationnels : cadres conceptuels actuels

Nous proposons de rendre compte des cadres conceptuels actuels sur les partenariats inter-organisationnels en considérant les deux paramètres que sont la nature des acteurs porteurs de l'intention et la nature de l'intention (le *driver* du partenariat). Le premier paramètre apparaît pertinent dans la mesure où notre approche abductive montre qu'il discrimine nettement, d'une part, les représentations classiques des relations partenariales et, d'autre part, les réalités partenariales repérées sur le terrain de la recherche publique et semi-publique, comme nous le détaillerons plus bas. La mobilisation du second paramètre en constitue le pendant logique. Ce paramètre se retrouve, par ailleurs, souvent utilisé dans la littérature actuelle pour rendre compte à la fois de l'évolution des modèles et de leur diversité présente.

2.1.1. Créer et porter l'intention : le rôle clé revient au dirigeant

La littérature organisationnelle centrée sur l'étude des alliances stratégiques et partenariats attribue implicitement au dirigeant⁵ de l'entreprise le rôle clé ; elle le place généralement, sans ambiguïté, au centre du processus de réflexion et de décision stratégique. Mothe (1997) estime nécessaire au succès de l'alliance la création d'une vision stratégique claire et

⁵ Entendu dans son acception la plus large. Il s'agit principalement de décideurs aux niveaux de l'entreprise et des DAS.

partagée, que les dirigeants font émerger et dont ils sont les garants. Doz et Hamel (2000), comme Jolly (2001), construisent leurs ouvrages consacrés aux alliances comme des instruments d'aide à la décision du dirigeant. Jolly voit d'ailleurs dans la convergence des valeurs des dirigeants partenaires une condition initiale de succès du partenariat.

Les autres acteurs organisationnels impliqués apparaissent lorsqu'il s'agit de mise en œuvre, de réalisation concrète du partenariat. Leur rôle sous-jacent peut alors, dans la littérature, s'avérer déterminant pour la réussite de l'opération, et jouer ainsi sur les inflexions qui seront apportées au partenariat au cours du temps. Mais l'intention stratégique reste bien entre les mains des dirigeants.

Cette conception dominante dans la littérature portant sur les alliances peut être rattachée à des considérations plus larges concernant classiquement le rôle des dirigeants d'entreprise. En effet, même si on considère que le dirigeant ne dispose que d'une rationalité limitée (Simon, 1955), même si on sait qu'il reconstitue souvent son raisonnement stratégique *a posteriori* (Weick, 1977 ; Mintzberg, 1978 ; Langley et al., 1995), et même si on sait que des groupes d'acteurs peuvent dans la réalité influencer son processus décisionnel (Weick, 1977) du fait notamment de jeux politiques (Martinet, 1984), on considère comme légitime le fait qu'il recherche à optimiser les choix stratégiques de son entreprise.

2.1.2. Trois types d'intention stratégique

L'examen de la littérature organisationnelle et stratégique révèle une grande diversité de cadres conceptuels portant sur les intentions sous-jacentes aux alliances et partenariats. Pour étayer ce constat, nous organisons notre discours en suivant l'évolution historique de la pensée managériale, telle qu'ont déjà pu en rendre compte certains auteurs récents (par exemple Doz et Hamel, 2000). Nous mettons ainsi en évidence, de manière un peu schématique, trois étapes correspondant chacune à un cadre conceptuel marqué historiquement, mais encore présent actuellement. On peut d'ailleurs faire l'hypothèse que la réalité managériale voit se combiner de différentes manières ces trois archétypes.

Nous présenterons donc successivement : les partenariats pensés selon un processus stratégique séquentiel (de type analyse/formulation/mise en œuvre) et fondés sur un

« business model » orienté vers l'externe⁶ ; le glissement vers ceux inspirés des modèles fondés sur les « ressources et compétences »⁷ ; et enfin, les partenariats exploratoires fondés sur la mise en place de conditions relationnelles permettant la construction d'itinéraires turbulents mais pertinents.

- Les partenariats pensés selon un processus stratégique séquentiel et fondés sur un « business model » orienté vers l'extérieur

Dans cette première perspective, le dirigeant se réfère, ou du moins est sensé se référer, à un « business model » utilisé selon un processus stratégique séquentiel. Le modèle est employé pour l'analyse de la situation et l'optimisation du choix. L'objet du choix (ie : création d'une position dominante sur un marché, recherche de mise en cohérence des réseaux de distribution, gain de notoriété), qui correspond en définitive à la nature même de l'intention, est ici déterminé de manière prépondérante par la logique d'adaptation aux exigences perçues de l'environnement.

Il existe une littérature abondante et désormais classique qui propose, dans cette logique externe, des typologies de partenariats ou de déterminants des partenariats, représentant chacune une manière d'ouvrir le champ des alternatives. En ce sens, l'ensemble des typologies rend compte de l'objet du choix, tel qu'il est perçu par les chercheurs.

- Les partenariats pensés selon une logique séquentielle mais inspirés des modèles fondés sur les « ressources et compétences »

Rappelons que dans ces approches, tournées vers l'interne, l'organisation est considérée non plus en tant que portefeuille d'activités orienté vers des clients et des marchés (comme c'est le cas dans la précédente perspective évoquée plus haut), mais plutôt en tant que portefeuille de ressources, compétences et connaissances (cf. RBV – Wernerfelt, 1984 ; « knowledge-based-theories » – Conner et Prahalad, 1996). S'agissant des partenariats inter-organisationnels, la part des enjeux liés à l'apprentissage s'accroît (Kogut 1988 avait déjà repéré cet enjeu, ainsi que, plus récemment, Hagedoorn, 1993).

⁶ Notamment les modèles issus des écoles de la contingence et du positionnement qui considèrent l'entreprise comme un portefeuille d'activités préoccupée par le marché et des clients dont il importe de satisfaire les besoins.

⁷ Privilégiant une perspective interne.

Ces formes de partenariat restent toujours initiées et pilotées par le dirigeant (voir par exemple Doz et Hamel, 2000) qui va rechercher d'abord à bénéficier des compétences spécifiques de son partenaire. Ces compétences naissent en particulier au travers d'apprentissages tacites (au sens de Nonaka, 1994).

Dans ce type de logique, les compétences développées en commun le sont dans un but précis : elles doivent permettre de créer de nouveaux produits, dans un champ plus ou moins précisément identifié... Pour les partenaires, il existe donc deux niveaux d'enjeux : développer les compétences dans un but relativement bien identifié, et s'approprier de manière équitable le fruit des produits qui en résultent (Delapierre, 1991).

- Les partenariats exploratoires : la mise en place par le dirigeant des conditions relationnelles permettant de construire des itinéraires turbulents mais pertinents

Dans ce troisième modèle, les relations créées entre partenaires permettent de repérer, mais aussi de façonner, les opportunités, sans disposer au départ d'une vision claire des domaines dans lesquels ces opportunités vont se manifester (Gomez et Volery, 2000 ; Segrestin, 2003).

Nous gardons dans ce modèle l'idée d'une nécessité de piloter le processus d'exploration. En effet, il faut faire des choix, notamment parce que les capacités d'absorption des nouvelles compétences ne sont pas illimitées, mais aussi parce qu'il paraît nécessaire d'organiser l'interaction afin que s'instaurent des routines organisationnelles, et enfin parce qu'il est nécessaire d'optimiser le portefeuille des compétences, et parallèlement le portefeuille des partenariats.

Dans les contextes exploratoires, les conditions du partenariat sont à redéfinir périodiquement en fonction des explorations communes, ce qui crée une succession de cycles de négociations et d'engagements (Doz, 1996 ; Ring et Van de Ven, 1994). Ainsi, le processus de création, de développement et de sortie des partenariats est moins séquentiel ; autrement dit, il obéit moins à la logique d'un choix stratégique *a priori*, défini selon un « business model », puis mis en œuvre dans la relation selon une forme pré-définie. Ce processus turbulent (Doz, 1996) fait l'objet d'efforts nouveaux de rationalisation (Segrestin, 2003) pour tenir compte du fait que son sens ainsi que la nature des relations et des connaissances sont liés et doivent s'élaborer dans le temps selon une dynamique collective. En particulier, la nature de la relation au sein des réseaux de partenariat peut changer, ce dont rend compte le concept de coopération (Nalebuff et Brandenburger, 1997). Ces changements ont lieu selon les évolutions de

l'environnement, mais aussi selon la dynamique interne relations/connaissances (Hatchuel et Weil, 1996).

C'est un changement de nature qui remet en question la notion d'entreprise, dans la mesure où les équilibres de coordination (les dispositifs de routinisation) et de cohésion (ce qui donne le sens partagé)⁸ intra firme peuvent s'éclipser au profit des forces de coordination et de cohésion des méta-organisations que constituent les partenariats.

Pour notre part, nous considérons qu'il existe d'autres acteurs, hormis le dirigeant, qui sont porteurs d'intention en contexte de partenariats inter-organisationnels, dans le cas spécifique des organismes de recherche. Nous en donnons un aperçu dans le chapitre suivant.

2.2. Les partenariats inter-organisations de recherche

2.2.1. La multiplication des acteurs porteurs d'intention

Dans le cas des organisations de recherche, nous distinguons trois catégories d'acteurs porteurs d'intention dans un contexte de partenariat : le « chercheur-entrepreneur », le système de recherche et le « dirigeant » d'une organisation de recherche.

- Le « chercheur-entrepreneur »

Du fait des spécificités des activités de recherche, on doit considérer que les chercheurs ont généralement des « marges d'autoprescription stratégique » importantes (Fort, 2002). Beaucoup de chercheurs ont, en effet, la possibilité, s'ils le souhaitent, selon des degrés variables en fonction de leur organisation de rattachement, et selon leur propre profil, de devenir des « chercheurs-entrepreneurs ».

Bien sûr, nous parlerons ici du chercheur membre d'une organisation de recherche, typiquement publique ou semi-publique, et non du chercheur-entrepreneur juridiquement engagé dans la création ou la direction d'une entreprise. Cette précision doit être faite avec grand soin, car depuis la sortie de la loi de 1999 portant sur la Recherche et sur l'Innovation,

⁸ Selon Barnard (1937), ce concept de cohésion est repris par Hatchuel, qui fait le lien avec les légitimités weberiennes, et il est utilisé plus récemment par Blanche Segrestin (2003)

le terme de « chercheur-entrepreneur » s'est vu accaparé pour décrire cette forme en quelque sorte extrême de l'activité entrepreneuriale du chercheur qu'est le créateur d'entreprise.

Pour préciser le sens que nous mettons derrière l'expression, voyons d'abord quelle est la définition que Schumpeter donne des entrepreneurs : « nous appelons (...) entrepreneurs les agents économiques dont la fonction est d'exécuter de nouvelles combinaisons et qui en sont l'élément actif...[Ils sont] indépendants ou employés dépendants d'une société (...) tels les directeurs et les membres du Comité de Direction...Sont aussi entrepreneurs, à nos yeux, ceux qui entrent en action pour donner de nouvelles formes à des exploitations ».

On trouve, dans cette définition fondatrice, des traits que l'on peut effectivement rapprocher sans difficulté de la fonction potentielle d'un chercheur. Celui-ci doit, en effet, combiner des types d'activité assez diversifiés, tels la recherche scientifique proprement dite, l'enseignement, l'expertise, le management de projet ou de laboratoire, le transfert, selon des formes originales, et dans des domaines de recherche aux contours eux aussi originaux, qu'il contribue, par son activité même, à façonner.

Par ailleurs, il a intérêt à développer une idiosyncrasie, forme de singularité, obtenue par la maîtrise quasi unique d'un sujet co-construit par la communauté scientifique et par lui-même. La singularité du chercheur sera d'autant plus grande qu'elle sera attachée à un savoir-faire spécifique (expérimental, ou de compréhension des stratégies scientifiques du sujet et de ses domaines connexes), qu'elle sera difficilement imitable, qu'elle ne sera cessible qu'aux disciples, et qu'elle sera valorisable de manière rémanente du fait d'une combinaison adéquate des activités diverses du chercheur, que nous avons énumérées plus haut. Cette singularité n'est jamais parfaite, et se développe au sein de réseaux internes et externes selon des stratégies collectives...

Grâce à sa combinaison singulière d'activités, le chercheur crée de la valeur. Vu sous un angle juriste étroit, on sait que la propriété de cette valeur a un statut qui reste à clarifier, faute de jurisprudence, ce qui peut toujours faire croire au chercheur qu'il a peu d'horizon économique au-delà de son simple salaire. Mais si l'on considère, pour sortir des débats touffus et non dénués d'idéologie qui enserrant ces questions, qu'un chercheur dispose en propre d'un capital multiforme –au sens de la sociologie de Bourdieu–, capital économique, social (ses réseaux, le pouvoir d'attractivité vis-à-vis de disciples, etc.) et symbolique (la reconnaissance

par la société de sa légitimité à tenter des stratégies distinctives), on peut admettre que son activité entrepreneuriale soit orientée vers le souci d'accroître ce capital. Encore faut-il préciser que, comme tout bon entrepreneur schumpeterien, il reste plus intéressé par l'action elle-même, par l'engagement qu'elle suppose, que par les bénéfices qu'il en tire, ou du plaisir qu'il peut tirer de la jouissance de ces bénéfices. Le chercheur schumpeterien, franc tireur, transgresseur, en conflit avec l'ordre et la loi, est un funambule cherchant l'équilibre instable entre conformation et distinction.

Par conséquent, nous pouvons dire que les chercheurs, ou les groupes de chercheurs, peuvent déployer eux-mêmes des stratégies de partenariat. Ils seraient donc redevables d'une analyse de leurs stratégies individuelles/collectives. Ils ont eux-mêmes des activités stratégiques les amenant à développer, par exemple, des comportements « commensaux » ou « symbiotiques » (au sens d'Astley et Fombrun, 1983) avec des collègues de leur équipe ou d'autres équipes de recherche.

- Le système de recherche

Le système de recherche peut représenter ici soit l'articulation entre l'ensemble des acteurs de recherche, constituant en soi un objet d'observation, soit un système produisant un résultat mesuré en terme de performance, que l'on peut étudier, prédire, améliorer, soit les Pouvoirs Publics, acteur ayant à optimiser le système selon des logiques à la fois politiques et gestionnaires.

Dans le domaine de la recherche publique et semi-publique, on constate un rôle important de la fonction publique, qui agit en produisant des injonctions pouvant prendre diverses formes plus ou moins directes : lettres de mission des directeurs généraux, contrats d'objectifs, interventions directes en conseils d'administration, dispositifs financiers d'incitation, etc...

Remarquons qu'en terme de dynamiques socio-institutionnelles, le système de recherche est contingent de diverses parties-prenantes institutionnelles locales, nationales et internationales (Région, Ministère de la Recherche, Union Européenne) et non-institutionnelles du secteur marchand ou non-marchand (opinion publique, lobbys, groupes de pression...) qui exercent directement et indirectement des pressions sur lui.

- Le « dirigeant » d'une organisation de recherche

Du fait de la présence des deux types d'acteurs précédemment décrits, se pose au responsable d'équipe, de laboratoire ou au directeur d'une organisation de recherche la question de la manière avec laquelle faire émerger (ou ne pas faire émerger) le sens et la forme des partenariats. Comment ceux-ci prennent-ils corps concrètement ? Et de quelle manière ces responsables, partant soit d'une injonction politique, soit d'une intention née à leur niveau, soit du constat de phénomènes collaboratifs informels entre agents de leurs structures, vont-ils à la fois faire prendre conscience du sens ou du non sens d'un partenariat de recherche, et freiner ou favoriser telle ou telle de ses manifestations, pour en faire ou non une réalité institutionnelle, à la fois gestionnaire et sociale ?

Le « dirigeant », en particulier, sera tributaire du jeu des agents ; il en tiendra compte ou non, il cherchera à les influencer, à les canaliser, etc. Sa stratégie inter-organisationnelle peut, par conséquent, dépendre en partie de son intention vis-à-vis de ces dynamiques internes particulières. Il y aura probablement imbrication entre les enjeux de pilotage de l'équipe d'une part, et les enjeux stratégiques et de pilotage des partenariats d'autre part. Inversement, dans un contexte organisationnel à la fois bureaucratique et démocratique, qui caractérise assez fréquemment les organismes de recherche publics ou semi-publics, un chercheur ou une coalition interne peut être tenté de formaliser des alliances pour infléchir la marche politique de l'organisation et renforcer sa propre position.

A ce stade, il nous apparaît utile de proposer une grille de lecture qui rend compte de l'existence à la fois des trois formes de partenariats (cf. I.1) et des trois catégories d'acteurs (cf. I.2). Le tableau ci-après présente les différentes situations de partenariat construites selon la nature de l'acteur porteur de l'intention, et de la nature même de cette intention.

Nature de l'intention	Niveau d'action déterminant		
	Le système de recherche	Le « dirigeant »	Le chercheur-entrepreneur
Appliquer un « business model » orienté vers l'externe	A1	A2	A3
Développer les échanges de compétences tacites	B1	B2	B3
Développer des relations exploratoires	C1	C2	C3
Créer ou maintenir des relations par plaisir	D1	D2	D3

Tableau 3 – Situations de partenariat inter-organisations de recherche

Remarquons d'abord que, dans ce tableau, apparaît un quatrième type d'intention (en ligne D). L'observation de nos terrains de recherche, et en particulier des comportements des chercheurs, nous pousse à considérer que le « chercheur-entrepreneur » peut aussi développer des partenariats par simple plaisir de la relation ou de l'exploration, sans qu'il y ait à proprement parler d'intention stratégique. Il devrait être considéré, dans ce cas, comme mû par une forme particulière de dynamique sociale, ni contractualiste, ni basée sur un lien social fort fonctionnant dans la logique du don et du contre-don.

Ainsi, les deux principales innovations introduites par cette grille sont-elles d'une part l'émergence du chercheur-entrepreneur et des Pouvoirs Publics (colonnes 1 et 3) dans le jeu stratégique partenarial, et la prise en compte de ce quatrième niveau d'intention (ligne D). Mais ces innovations entraînent plus que la multiplication des cases dans une matrice qui correspondrait à la représentation visuelle d'une simple typologie. En effet, on peut considérer, comme nos terrains de recherche tendent à le montrer, que l'on a plutôt affaire à des « systèmes d'intention » mixant, pour un acteur donné, les quatre niveaux de déterminants, et faisant interagir de manière complexe les trois types d'acteurs porteurs d'intention.

Dans les différents entretiens et observations directes que nous réalisons, il apparaît fréquemment chez les directeurs, les responsables de laboratoires et les chercheurs des intentions partenariales exploratoires prudentes : le but précis du partenariat n'étant pas défini *a priori*, naît une crainte de dépenser du temps à perte, alors que le contexte s'avère déjà saturé de partenariats plus ou moins fructueux. On s'attendrait alors à une dynamique de partenariat faible à nulle. Or, ça n'est pas forcément le cas, car jouent de manière plus sous-jacente les intentions hédoniques (ligne D) et des réflexions formalisées utilisant des « business models » (lignes A et B).

Par ailleurs, le phénomène d'interaction entre les différents types d'acteurs a déjà été évoqué plus haut : les dynamiques propres aux chercheurs-entrepreneurs (et aux groupes de chercheurs-entrepreneurs) poussent les dirigeants à adopter des comportements stratégiques complexes prenant en compte à la fois des enjeux internes et externes. Inversement, il apparaît dans nos études de terrain que les chercheurs-entrepreneurs prennent plus ou moins en compte les intentions des dirigeants et des pouvoirs publics, et qu'ils intègrent plus ou moins les effets internes de leurs comportements partenariaux comme composante de leurs propres stratégies

de partenariat. Les inter-relations entre les Pouvoirs Publics et les « dirigeants », que nous avons peu abordé dans le cadre du présent travail, sont sans doute également riches et complexes.

Finalement, la grille de lecture des situations partenariales apparaît comme étant non pas une nouvelle typologie des formes partenariales, qui serait basée sur le paramètre « intention stratégique », mais plutôt comme le recensement des intentions élémentaires qui vont se combiner au travers de dynamiques collectives pour créer des systèmes complexes et instables d'intentions. Dans ce domaine, il reste, pour nous permettre de mieux aborder nos terrains, et mieux poser la question de la performance partenariale, à avancer dans la théorisation de ces mécanismes stratégiques collectifs.

2.2.2. Des dynamiques stratégiques collectives partiellement emboîtées

Nous proposons, en fin de compte, de compléter notre théorisation à l'aide du concept de stratégie collective (Astley et Fombrun, 1983 ; Astley, 1984 ; Bresser et Harl, 1986 ; Bresser, 1988) en focalisant notre attention sur le type particulier des stratégies collectives « agglomérées » (au sens d'Astley et Fombrun, 1983) ou « fédérées » (Yami, 2003). Ces stratégies sont caractérisées par des associations horizontales (commensales) d'organisations petites et nombreuses (ici, les chercheurs-entrepreneurs) sur un mode indirect. Elles peuvent se traduire, en particulier, par la mise en place de coordinations centralisées qui peuvent s'exprimer sous différentes formes (ex. consortiums R&D, groupements scientifiques...).

Dans ce cadre, on peut voir dans les dynamiques collectives de chercheurs appartenant à une même organisation une première forme de stratégies collectives agglomérées : vont-ils réellement se fédérer autour d'un dirigeant, selon une forme institutionnelle qui aura émergé du collectif de manière plus ou moins démocratique, ou qui sera imposée par un niveau supra de l'organisation ?

Une seconde forme de stratégie collective repérable concerne les dynamiques entre chercheurs appartenant à plusieurs organisations différentes, dans le cadre de partenariats plus ou moins formalisés, la formalisation étant, comme dans le cas précédent, le fait des chercheurs eux-mêmes ou le fait de niveaux supra.

On trouve également des formes de stratégies collectives lorsque de larges ensembles d'organisations de recherche s'assemblent pour mieux coordonner leur action, sans forcément que les coopérations directes entre chercheurs soient un facteur prépondérant. Cette situation peut correspondre au cas, par exemple, d'une collaboration destinée à mieux exploiter des équipements lourds de recherche, ou à coordonner des actions de lobbying vis-à-vis de bailleurs de fonds. Là aussi, l'institutionnalisation peut être ascendante (le fait des chercheurs, dans un premier temps) ou descendante (le fait du système, ou d'une entente entre les dirigeants d'équipes de recherche).

Les formes de dynamiques inter-organisationnelles ainsi repérées peuvent aussi se décliner selon que l'on est dans un système (au sens précisé plus haut) ou dans plusieurs. De quel système parle-t-on ? Les habitudes de la sociologie des sciences poussent à étudier uniquement les populations des organismes (systèmes de recherche), et celles, emboîtées dans les premières, des chercheurs-entrepreneurs. On peut aussi considérer que les dynamiques pertinentes concernent les acteurs des ordres socio-économiques (OSEs) tels que définis par Aggeri et Hatchuel (2003). Pour ces auteurs, l'ordre socioéconomique est un « espace d'action collective fondé sur des régimes spécifiques de normativité et de coopération. Ces espaces combinent des mécanismes marchands, des formes organisationnelles et des types d'acteurs multiples (entreprises, coopératives, interprofessions, organismes normalisateurs, consultants) qui façonnent des régimes de production de connaissances ». Autrement dit, la forme de ces OSE, leur histoire, leurs liens aux pouvoirs publics, ont un effet très structurant sur les recherches menées. En retour, ces recherches participent aux mutations des OSE.

Réseaux de recherche ou OSE ? La question peut renvoyer à l'intention des acteurs, et finalement aux marchés qu'ils privilégient : certains acteurs se placeront sur le « marché académique », et par conséquent raisonneront les phénomènes collectifs surtout sur l'axe organisationnel « recherche ». D'autres, privilégieront la production d'innovation (vue comme un changement socio-technique), et les phénomènes collectifs liés à un partenariat s'inscriront surtout dans la logique collective des OSEs.

Enfin, on voit que les stratégies collectives participent à la fois de logiques d'emboîtement, avec les enjeux verticaux liés aux modes d'émergence des formes institutionnelles, et de logiques d'hybridation, entre systèmes, mais plus généralement à tout niveau de l'architecture

partenariale, du fait des capacités déjà citées des chercheurs à déployer des comportements de marginaux sécants.

3. DISCUSSION ET CONCLUSION

A partir de notre réflexion sur les partenariats en général et ceux spécifiques aux organisations de recherche publique et semi-publique, nous aboutissons à la proposition d'un cadre d'analyse élargi des situations partenariales et une première réflexion sur la nature et les déterminants des stratégies collectives dans le cas des partenariats entre organisations de recherche publique et semi-publique.

3.1. Proposition d'une grille de lecture élargie des situations de partenariat inter-organisationnels

Relativement aux enjeux énoncés au départ de notre travail sur les partenariats entre organisations de recherche et les partenariats inter-organisationnels en général, notre réflexion fournit quelques pistes que nous allons expliciter.

D'abord, la prise en compte des spécificités du domaine (ou secteur) de la recherche publique et semi-publique nous permet de proposer une grille d'analyse élargie des situations de partenariat entre organisations de recherche. A cet égard, nous nous interrogeons sur la portée heuristique qu'il y aurait à l'appliquer dans des situations de partenariats inter-organisationnels prises dans des contextes variés. Le tableau ci-après présente la grille d'analyse des situations de partenariats inter-organisationnels dans des termes non spécifiques.

Nature de l'intention	Niveau d'action déterminant		
	Environnement inter-organisationnel	Le dirigeant	L'agent
Appliquer un « business model » orienté vers l'externe	A1	A2	A3
Développer les échanges de compétences tacites	B1	B2	B3
Développer des relations exploratoires	C1	C2	C3
Créer ou maintenir des relations par plaisir	D1	D2	D3

Tableau 4 – Vers une grille de lecture élargie des situations de partenariat inter-organisationnels

L'introduction, dans cette grille, d'une intention hédonique (ligne D) et des deux types de porteurs d'intention, que sont l'agent lui-même et l'environnement inter-organisationnel (colonnes 1 et 3), permet de ré-interroger l'ensemble des déterminants d'une dynamique partenariale donnée. En effet, comme on l'a vu, les systèmes d'intention se construisent en mixant les différents types d'intention, et selon des jeux collectifs complexes, impliquant les trois types d'acteurs.

En ce qui concerne la performance des alliances dans le secteur de la recherche publique et semi-publique, qui constitue le second enjeu visé par notre travail, nous pensons disposer d'éléments théoriques susceptibles d'aider à mieux appréhender les réalités observables sur nos différents terrains. Ainsi peut-on formuler certaines questions-clé sous forme d'hypothèses qu'il nous reste à vérifier ou faire évoluer. Nous en citerons trois.

Un chercheur-entrepreneur semble avoir tendance à saturer (au sens de Cohen et Levinthal, 1990) son champ de partenariat en le développant de proche en proche, selon une logique de construction en « réseaux sociaux locaux » (David, 2002). On voit alors apparaître des phénomènes de « recuit simulé »⁹, qui justifieraient un pilotage stratégique des partenariats de la part du dirigeant et des pouvoirs publics.

Par ailleurs, nous pouvons faire l'hypothèse que des partenariats s'avèrent très complexes, et par conséquent difficilement viables, dès lors que les acteurs privilégient des marchés (académiques vs socio-techniques) différents les uns des autres. C'est sans doute moins le cas lorsqu'ils ont des systèmes d'intention différents, du fait même de la plasticité de ces derniers. Dans les deux cas, le rôle de pilotage interne/externe du « dirigeant » peut s'avérer à la fois difficile et déterminant.

Enfin, au-delà des deux enjeux abordés dans cette contribution, nous faisons le pari que la meilleure connaissance des mécanismes partenariaux entre organisations de recherche publique et semi-publique devrait contribuer à expliquer les difficultés ou les spécificités des alliances hybrides (public/privé) dans le domaine de la recherche.

⁹ C'est l'idée que la recherche incrémentale d'un optimum n'aboutit pas forcément du premier coup au meilleur optimum, et en situation saturée, on arrête la recherche dès l'apparition d'un optimum partiel.

3.2. Les stratégies collectives dans le cas du secteur de la recherche publique et semi-publique

Notre démarche vise, sur un plan plus pratique, à rendre compte de la complexité du secteur de la recherche publique et semi-publique, au regard des champs disciplinaires d'une part (sciences physiques, de la nature et de la vie vs sciences sociales), et du type d'institution de recherche (rattachée ou pas aux EPST : CNRS, INSERM, INRA, etc.), en posant sans doute des questions d'ordre méthodologique sur la manière d'appréhender ce terrain d'investigation. Ce qui constitue en soi un enjeu supplémentaire qui fera l'objet d'un travail spécifique ultérieur s'inscrivant dans notre programme de recherche sur les partenariats entre organismes de recherche.

Au-delà du descriptif de nos trois terrains actuels d'investigation et des protocoles d'observation qui leur sont associés (figurant en grisé plus bas), nous proposons ci-après un schéma permettant de repérer les différents types de stratégies collectives agglomérées possibles en fonction de certains contextes précis (intra-organisationnel, inter-organisationnel, dans un système donné et par rapport à plusieurs systèmes) et de certains critères (dans un cadre institutionnel/sans cadre institutionnel, le caractère hybride/non hybride, impliquant de gros investissements/sans investissements) :

- stratégies collectives de chercheurs dans un contexte intra-organisationnel (inter chercheurs-entrepreneurs) ;
- stratégies collectives de chercheurs dans un contexte de partenariat inter-organisationnel :

	DANS UN CADRE INSTITUTIONNEL				SANS CADRE INSTITUTIONNEL	
	INSTITUTIONNALISATION ASCENDANTE		INSTITUTIONNALISATION DESCENDANTE		HYBRIDE	NON HYBRIDE
	HYBRIDE	NON HYBRIDE	HYBRIDE	NON HYBRIDE		
IMPLIQUANT DE GROS INVESTISSEMENTS			CERTAINES UMR	CERTAINES UMR		
SANS INVESTISSEMENT	CGS-FENIX		ERFI-CEROM CERTAINES UMR	UNIVERSITE DAUPHINE-UNIVERSITES ASIATIQUES	CGS/ERFI CHERCHEURS THALES-UNIVERSITES	CGS-CRG

Tableau 5 – Partenariats en contexte inter-organisationnel

- stratégies collectives d'organisations de recherche dans un système donné :

	DANS UN CADRE INSTITUTIONNEL				SANS CADRE INSTITUTIONNEL	
	INSTITUTIONNALISATION ASCENDANTE		INSTITUTIONNALISATION DESCENDANTE			
	HYBRIDE	NON HYBRIDE	HYBRIDE	NON HYBRIDE	HYBRIDE	NON HYBRIDE
IMPLIQUANT DE GROS INVESTISSEMENTS		COLLABORATION ATLAS		CERTAINS REX		
SANS INVESTISSEMENT			CERTAINS REX	CERTAINS REX		

Tableau 6 – Partenariats dans un système donné

- stratégies collectives hybrides jouant sur plusieurs systèmes.

Ainsi, la grille d'analyse fondée sur la nature des intentions et des acteurs ajoutée à ce dernier schéma d'analyse de la nature des stratégies collectives sont les outils indispensables, à valider, pour saisir la complexité des configurations partenariales dans le secteur de la recherche publique et semi-publique dans le cadre du programme de recherche que nous envisageons.

Bibliographie

- Aggeri F., Fixari D., Hatchuel A. (1998), L'innovation à l'INRA : vers de nouveaux principes d'intégration du rapport science/innovation, *Cahier de Recherche du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris*, n°15
- Aggeri F., Hatchuel A. (2003), Ordres socioéconomiques et polarisation de la recherche en agriculture: pour une critique du rapport science/société, *Sociologie du travail*, vol.45, pp.113-133
- Astley W.G. (1984), Toward an appreciation of collective strategy, *Academy of Management Review*, vol.9 (3), pp.526-535
- Astley W.G., Fombrun C.J. (1983), Collective strategy : social ecology of organizational environments, *Academy of Management Review*, vol.8 (4), pp.576-587
- Barney J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol.17(1), pp.99-120.
- Bresser R.K. (1988), Matching collective and competitive strategies, *Strategic Management Journal*, vol.9, pp.375-385
- Bresser R.K., Harl J.E. (1986), Collective strategy : vice or virtue ?, *Academy of Management Review*, vol.11 (2), pp.408-427
- Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, vol.35, pp.128-152
- Conner K., Prahalad C.K. (1996), A resource-based theory of the firm : knowledge versus opportunism, *Organization Science*, vol.7(5), pp.477-501
- Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil
- David P. (2002), *La coopération, la créativité et la clôture des débats dans les sciences : les dynamiques élémentaires de la connaissance dans les communautés de chercheurs*, in Touffut J.-P. (dir.), *Institutions et innovations. De la recherche aux systèmes sociaux d'innovation*, Paris, Bibliothèque Albin Michel Economie, pp.68-103

- Delapierre M. (1991), Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat ? Les stratégies des groupes européens du traitement de l'information, *Revue d'Economie Industrielle*, vol.55, 1^{er} trimestre
- Doz Y, Hamel G. (2000), *L'avantage des alliances: logiques de création de valeur*, Paris, Dunod.
- Doz Y. (1996), The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?, *Strategic Management Journal*, vol.17, pp.55-83
- Eisenhardt K.M. (1991), Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic, *Academy of Management Review* 16(3), pp.620-627.
- Fixari D., Hatchuel A. (1998), Les méthodes de lutte contre la pyrale du maïs, *Les chercheurs et l'innovation, regards sur les pratiques de l'INRA*, Paris, INRA Editions
- Fort F. (2002), La formation des dirigeants, *Education permanente*, n°151, pp.141-158
- Gomez, P.-Y., T. Volery (2000). How do organizations come into existence? Towards an evolutionary theory of entrepreneurship. *Cahiers de l'EM Lyon*.
- Hagedoorn J. (1993), Understanding the Role of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences, *Strategic Management Journal*, vol.14, pp.371-385.
- Hagedoorn J., van Kranenburg H. (2003), Growth patterns in R&D partnerships : An exploratory statistical study, *International Journal of Industrial Organization*, Amsterdam, vol.21, n°4, pp.517-532
- Hatchuel A., Weil B. (1996), La dynamique des savoirs dans les transformations industrielles contemporaines, *Education permanente*, n°13
- Jolly D. (2001), *Alliances interentreprises: entre concurrence et coopération*, Paris, Vuibert
- Kogut B. (1988), Joint ventures : theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, vol.9(4), pp.319-332
- Langley A., Mintzberg H., et al. (1995), Opening up decision making : the view from the black stool, *Organization Science*, vol.6(3), pp.260-279
- Latour B. (2001), *Le métier de chercheur – regard d'un anthropologue*, Paris, INRA Editions
- Martinet A.C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, Paris, McGraw-Hill
- Mintzberg H. (1978), Patterns in strategy formation, *Management Science*, n°24
- Mothe C. (1997), *Comment réussir une alliance en R&D*, Paris, L'Harmattan
- Nalebuff B.J., Brandenburger A.M. (1997), Coopetition : competitive and cooperative business strategies for the digital economy, *Strategy and Leadership*, nov-déc, pp.28-35
- Nonaka I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, vol.5(1)
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1994), Developmental processes of cooperative formation of inter-organizational relationships, *Academy of Management Review*, vol.19(1), pp.90-108
- Segrestin B. (2003), *La gestion des partenariats d'exploration : spécificités, crises et formes de rationalisation*, Thèse de gestion, Centre de Gestion Scientifique, Paris, Ecole des Mines, 373 p.
- Simon H.A. (1955), A behavioral model of rational choice, *Quarterly Journal of Economics*, vol.69, pp.99-118
- Weick K.E. (1977), *Enactment in organizations*, in Staw B.M., Salancik G.R., *New directions in organizational behavior*, St Clair Press
- Wernerfelt B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, vol.5, pp.171-180.
- Williamson O. E. (1985), *The economics institutions of capitalism*, New York, The Free Press
- Yami S. (2003), Petite entreprise et stratégie collective de filière, *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°144, mai-juin, pp.165-179, 2003.