

COOPÉTITION ET ALLIANCES EN R&D

Fabien Blanchot et François Fort

Lavoisier | *Revue française de gestion*

2007/7 - n° 176
pages 163 à 181

ISSN 0338-4551

Article disponible en ligne à l'adresse:

<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-7-page-163.htm>

Pour citer cet article :

Blanchot Fabien et Fort François, « Coopétition et alliances en R&D »,
Revue française de gestion, 2007/7 n° 176, p. 163-181. DOI : 10.3166/rfg.176.163-182

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



PAR FABIEN BLANCHOT,
FRANÇOIS FORT

Coopétition et **alliances** en **R&D**

Cet article s'intéresse à la signification de la coopétition et à sa morphologie dans les accords en R&D. Une grille de lecture originale est proposée et utilisée pour rendre compte des comportements coopétitifs dans six consortia en R&D subventionnés par la Commission européenne. Il ressort de cette recherche exploratoire que les comportements compétitifs, dans l'action collective en R&D aidée, portent sur des objets spécifiques, prennent des formes à la fois singulières et faibles et ont une dynamique qui varie notamment en fonction du type de consortium.

Les alliances constituent un levier incontournable de la compétitivité, du développement et/ou de la survie des organisations tout en étant des opérations risquées. Les risques dont il est question ne sont pas uniquement ceux associés au projet porté mais aussi ceux liés à la nature spécifique de la relation créée. En effet, les alliances unissent des organisations qui demeurent juridiquement indépendantes et continuent de poursuivre, en général, des objectifs qui leur sont propres, dans le cadre et/ou en dehors de l'accord conclu. Dès lors, il peut se produire à tout moment une tension entre les intérêts de chacune et ceux de la coalition constituée. Il peut en résulter des comportements nuisibles au projet commun mais aussi à l'un ou plusieurs des partenaires. Dans la littérature en sciences de gestion, le concept de « coopétition » semble bien refléter cette dualité entre intérêts particuliers et collectifs, ce qui explique sans doute le succès qu'il a rencontré. Son apparente simplicité (la conjonction entre les concepts de coopération et de compétition) masque une ambiguïté qui est passée sous silence. Ne pas la lever peut conduire à des erreurs de raisonnement et des contresens lorsqu'il s'agit de chercher à rendre compte du fonctionnement réel des alliances. C'est ce qu'on montre dans un premier temps, et ce qui nous conduit à proposer une grille de lecture nouvelle. Fort d'une catégorie plus précise des compor-

tements possibles au sein d'une alliance, on étudie, de façon exploratoire, la coopération au sein de six consortia en R&D analysés dans le cadre d'une recherche réalisée pour le compte de la Commission européenne.

I. – SENS ET FONDEMENTS DE LA « COOPÉTITION »

1. Les concepts sous-jacents

La paternité du concept est attribuée à Ray Noorda, fondateur de la société Novell, mais sa popularité est associée aux travaux de Nalebuff et Brandenburger (1996). Pour Noorda, la coopération signifie que « You have to compete and cooperate at the same time ». Dans la littérature sur les alliances, le néologisme peut paraître aussi banal qu'innovant. Il est banal si l'on reconnaît que la plupart des entreprises qui coopèrent le font dans un esprit de compétition, la coopération pouvant constituer un moyen au service d'un projet compétitif. Suivant cette perspective, la coopération est une évidence et l'innovation n'est que sémantique. Le concept n'est plus « creux » et devient une innovation conceptuelle stimulante dès lors qu'on considère que l'oxymore met au défi le principe aristotélicien de non-contradiction (A n'est pas non-A). Ces positionnements extrêmes reflètent en fait des conceptions différenciées et étroites du concept de coopération, qui gagnent à être combinées.

La coopération peut faire référence à un *engagement* dans l'action collective ou dans la gestion d'une situation d'interdépendance *ex-ante* horizontale (concurrents)

ou verticale (fournisseurs, clients). Le terme est souvent utilisé en management international pour simplement faire référence à une alternative à la filiale 100 % consistant à recourir à un partenaire et, plus généralement, à l'action autonome, à l'option de conduire seul, plutôt que conjointement, un projet, une activité, une opération. Le vocable est aussi utilisé en stratégie pour faire référence aux accords conclus en vue de réguler une relation concurrentielle (entente) ou verticale (partenariat). Coopérer signifie ici que les partenaires « acceptent un certain degré d'obligation – et, en conséquence, donnent un certain degré d'assurance – sur leur conduite future » (Richardson, 1972, p. 886), étant entendu qu'il s'agit là d'un engagement dont le respect ne peut toutefois jamais être totalement garanti.

La coopération peut aussi faire référence à un *comportement* d'un type particulier, dans le cadre d'une action collective ou d'une situation d'interdépendance *ex-ante*. Ainsi, Buckley et Casson (1988) la définissent comme une « coordination effected through mutual forbearance ». Concrètement, cela signifie que les partenaires recherchent des solutions mutuellement satisfaisantes ou justes et s'abstiennent de tricher. Pour être qualifiée de juste, une solution doit respecter les normes de justice en vigueur. Celles-ci concernent la distribution des outputs ou outcomes (justice distributive), mais aussi la manière dont sont prises les décisions au sein de la coalition (justice procédurale) et se déroulent les interactions (justice interactionnelle)¹.

1. Consulter, notamment, Folger et Cropanzano (1998). Pour une application au domaine des alliances, voir Luo (2005) et Blanchot (2007).

Pour Buckley et Casson (1988), l'absence de tricherie implique qu'il n'y a ni agression, ni neutralité. La première consiste à perpétrer un acte qui porte préjudice aux intérêts de l'autre alors que la seconde, fondée sur la passivité plutôt que l'action, consiste à s'abstenir de réaliser certaines actions qui auraient été profitables au partenaire. Suivant cette perspective, la coopération est une posture particulière dans l'action collective ou l'interaction, caractérisée par la recherche de gains mutuels *via* l'adoption d'un comportement bienveillant (pas d'actions nuisibles aux intérêts des autres et pas de renoncement à des actions bénéfiques aux autres quand cela est possible).

Cette conception de la coopération n'est pas isolée. C'est notamment celle de Hill (1990), qui oppose le comportement coopératif au comportement opportuniste, et celle de Perroux (1973, chapitre 3) qui oppose la coopération pure au conflit pur dans l'action économique. C'est de cette façon qu'il faut aussi comprendre le clivage « coopérer - faire cavalier seul » qu'on trouve en théorie des jeux dans le dilemme du prisonnier. En effet, on part d'une situation d'interaction où chacun peut agir en considération des intérêts de l'autre ou de ses seuls intérêts particuliers.

Le concept de compétition est largement employé dans des champs aussi divers que la biologie, le sport, l'économie ou la gestion mais rarement défini de manière extensive. À la lecture de divers travaux, il semble que la compétition soit systématiquement associée à l'affrontement. Mais il s'agit d'une lutte particulière dont la caractérisation passe par la spécification de ses fondements, de ses manifestations et/ou de ses effets. Or, ceux-ci varient selon le contexte. Dans le domaine du sport, par

exemple, la compétition consiste pour chacun à fournir les efforts maximums pour gagner, être reconnu comme le meilleur (ou l'un des meilleurs), dans le cadre de règles précises.

Dans la sphère biologique, l'affrontement résulte de la rareté des ressources et peut prendre la forme de l'ignorance d'autrui, de l'attaque ou de la prédation (Hirshleifer, 1978, p. 239). Dans le cadre des relations interpersonnelles et inter-groupes, la compétition prend aussi sens dans des situations de jeu à somme nulle (où ce que l'un gagne, l'autre le perd) mais se manifeste par une tentative de chacun d'imposer ses préférences à l'autre, de dominer l'autre. Enfin, dans le cadre des relations interorganisationnelles, l'affrontement est « un des moyens qu'utilisent les entreprises pour améliorer ou aménager une position au détriment d'autres compétiteurs » (Koenig, 1996, p. 222). Les compétiteurs dont il est question ne sont pas uniquement les concurrents : ce sont aussi les fournisseurs et clients parce que la relation d'échange est empreinte d'intérêts partiellement contradictoires. S'il s'agit de concurrents, l'ambition de chacun est d'entrer en échange avec une partie tierce (le client) et la compétition peut consister à proposer l'offre la meilleure (Hirshleifer, 1978, p. 239).

L'affrontement concurrentiel peut éventuellement conduire à la destruction de l'adversaire (stratégie de prix agressive et/ou absorption). Mais, le plus souvent, il s'agit de l'évincer d'une partie du territoire qu'il occupe et, donc, de modifier le partage des marchés et des activités. Dans les rapports fournisseurs-clients, l'affrontement consiste à dominer dans la perspective de modifier les termes de l'échange. Dans tous les cas, l'affrontement est un mode d'inter-

action particulier entre la firme et son environnement, une façon particulière de gérer une interdépendance *ex-ante* horizontale (concurrents) ou verticale (fournisseurs, clients). En tant que tel, il constitue une alternative à l'évitement et à la coopération. Cette dernière prend ici le sens de gestion d'une situation d'interdépendance *ex-ante*. C'est à ce niveau que se situe selon nous l'ambiguïté qui pousse certains à penser que le concept de coopération défie le principe aristotélicien de non-contradiction. En tant que modes alternatifs de gestion d'une interdépendance *ex-ante*, l'affrontement et la coopération ne peuvent logiquement (par construction) coexister. Mais, la coopération comme mode de gestion d'une interdépendance concurrentielle (ou verticale) ne signifie pas tant suppression qu'altération de la compétition. Il n'est pas contradictoire, de ce point de vue, de parler de coopération². L'immixtion de la coopération dans la compétition prend la forme, pour le moins, d'une restriction à la liberté d'action (par exemple, engagement dans une relation durable), d'un renoncement à certaines actions malveillantes (par exemple, arrêt d'une guerre des prix), d'une concertation préalable pour des décisions auparavant prises en toute liberté (par exemple, pour la fixation de prix).

Par ailleurs, l'affrontement et la coopération, en tant que comportements, peuvent fort bien cohabiter dans une action collective. La raison réside dans le fait que l'action collective n'exclut pas la persistance d'intérêts particuliers divergents à côté des intérêts communs ou convergents qui la jus-

tifient. Il s'agit ici d'une immixtion de la compétition dans l'action collective qui peut prendre une forme forte (actions nuisibles à l'encontre des intérêts de tout ou partie des partenaires de la coalition) ou faible (renoncement à des actions qui auraient été bénéfiques aux partenaires ou engagement solitaire dans des projets auxquels les autres auraient gagné à participer).

2. Une grille de lecture enrichie de la coopération

Ce qui précède suggère que la coopération peut faire référence aux interactions où il n'y a ni compétition pure, ni coopération pure, et pas seulement aux cas où se succèdent ou se juxtaposent contextes de coopération et compétition pures. Dans les faits, il semble bien que ces situations de coopération ou de compétition « altérées » soient reconnues de longue date et parfois considérées comme les plus fréquentes voire les seules existantes. Ainsi, Perroux (1973) considère-t-il que « dans une société humaine, l'expérience, le *learning* des conséquences de la destruction pure ou de la renonciation pure, (des activités qui s'en rapprochent), y font renoncer communément ». En conséquence, la relation économique serait essentiellement un conflit-coopération, une lutte-concours, une relation de Janus. Comme exemple de coopération altérée par l'introduction de coopération, on peut citer le cas récemment révélé de l'entente entre Orange France, Bouygues Télécom et SFR³. Comme exemple de coopération altérée par l'introduction de compétition, on peut citer le

2. Arndt (1979) utilise le terme de « marché domestiqué » pour faire référence à cette cohabitation de compétition et de coopération.

3. Voir Décision n° 05-D-65 du 30 novembre 2005 du conseil de la Concurrence.

comportement de Wahaha dans le cadre de son alliance conclue avec Danone⁴.

Les comportements compétitifs dans la coopération (action collective) peuvent prendre des visages divers. Les plus connus sont répertoriés dans la littérature sur les alliances (et pas nécessairement ou exclusivement celle qui fait référence à la coopétition) : la domination, l'opportunisme, la déloyauté, la course à l'apprentissage et/ou la protection de compétences, la neutralité, etc.

La domination consiste à imposer aux autres des décisions ou actions qui privilégient son intérêt particulier. Elle suppose un pouvoir de négociation supérieur à celui des partenaires et, donc, une asymétrie dans le rapport d'interdépendance. Tout dépend de l'utilité et de la « substituabilité » des contributions (ressources et compétences) de chacun des membres de la coalition. Sa présence potentielle dans l'action collective conduit Gazier (1993, p. 97) à considérer que : « il y a coopération et coopération. L'intérêt bien compris des participants à une entreprise les amène à collaborer et poursuivre ensemble un objectif défini par certains d'entre eux : mais c'est autre chose que d'établir ensemble la nature même des activités et les modalités de la collaboration, ce qui est véritablement coopération ». L'opportunisme peut être défini, en suivant Williamson (1994, p. 70), comme « une recherche d'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie ». Si l'opportunisme

constitue nécessairement un comportement compétitif dans l'action collective, on aurait tort de penser qu'il en va de même de l'égoïsme dont il est la conséquence. Certes, l'égoïsme fait communément référence à la recherche exclusive de son intérêt personnel. Mais on ne doit pas en déduire qu'il est nécessairement incompatible avec la bienveillance. Les deux peuvent coïncider dans les situations de symbiose (Arndt, 1979), où les partenaires ont des intérêts différents mais compatibles, et lorsque les partenaires partagent des intérêts communs. Ce n'est que dans les autres situations que l'égoïsme peut conduire éventuellement à de la domination ou de l'opportunisme.

La déloyauté renvoie au manque de loyauté, sachant qu'est considéré comme loyal celui qui obéit aux lois de l'honneur, de la probité, de la droiture, celui qui agit en conformité avec la loi, et/ou qui respecte le contrat qu'il a conclu ou bien les normes de son environnement socio-culturel⁵. La déloyauté n'est donc que relative puisqu'elle dépend des repères qu'on utilise pour la juger (quelqu'un peut se sentir loyal alors que son partenaire le considère comme déloyal parce qu'appartenant à un autre environnement socio-culturel, ayant d'autres repères pour juger de la loyauté). Théoriquement, un comportement peut être à la fois loyal et nuisible⁶, bienveillant ou neutre. Par exemple, on peut considérer comme loyal un comportement qui consiste

4. *Les Échos*, 12 avril 2007.

5. Nous établissons une distinction entre loyauté et justice sachant qu'on peut être loyal (par exemple, en respectant un contrat) dans une situation d'injustice (par exemple, du fait de l'existence d'une répartition non équitable des fruits de la coopération). Réciproquement, on peut être juste (par exemple, équitable) et déloyal (non respect de certaines normes ou de certains aspects du contrat). Plus généralement, on peut être loyal eu égard aux normes de justice tout en étant déloyal sur d'autres dimensions. En conséquence, il n'y a pas identité entre les deux concepts.

6. Il suffit, pour s'en convaincre, de se référer aux duels d'antan.

à engager une mesure de rétorsion à l'encontre d'un partenaire qui a triché, dans un environnement socio-culturel où la norme de réciprocité est dominante. En revanche, un comportement a peu de chance d'être qualifié de déloyal s'il n'est pas nuisible (par exemple, non respect d'un des termes du contrat moral, au détriment du partenaire) ou, pour le moins, neutre (par exemple, refus d'apporter son soutien à un partenaire qui rencontre des difficultés dans la réalisation de ses tâches, au mépris de l'esprit d'entraide). En conséquence, on peut considérer que la loyauté n'est pas un indicateur pertinent pour rendre compte de la bienveillance, nuisance ou neutralité mais que l'affirmation de déloyauté reflète la perception d'un comportement nuisible ou neutre.

La course à l'apprentissage et/ou la protection de compétences constituent des comportements typiquement considérés comme compétitifs dans l'action collective (Hamel, 1991 ; Luo, 2007). Le premier type de comportement est considéré comme un moyen, au mieux, de maintenir le rapport de force entre les partenaires et, au pire, d'acquérir une position dominante dans et/ou en dehors de la coalition, en gagnant la compétition sur les ressources et compétences (par captation). Le second type de comportement, la tentative de protection, peut être considéré comme une forme « faible » de compétition, un moyen pour maintenir sa position dans ou en dehors de la coalition (protection des intérêts particuliers): cela ne nuit pas nécessairement aux partenaires mais limite de fait les effets positifs potentiels de la coopération. On peut considérer qu'il s'agit d'un cas particulier de la neutralité en tant que comportement d'absence, de renoncement, voire de protec-

tion, qui a cette caractéristique de constituer un coût d'opportunité pour les partenaires. Nous proposons d'ajouter l'individualisme à ces catégories comportementales, qu'on définit ici comme un comportement consistant à conduire seul des projets dans lesquels les membres de la coalition auraient eu intérêt à participer. La différence avec l'opportunisme est que l'acteur ne cherche pas à cacher son comportement, qu'il considère comme loyal ou possible compte tenu de sa position dans la coalition ou de son faible attachement au maintien de la coopération (et, donc, de sa crainte réduite d'une rupture). La différence avec la neutralité est qu'on ne se situe pas dans le renoncement à l'action mais dans l'action. Ces dernières catégories, neutralité et individualisme, constituent peut-être les comportements compétitifs les plus fréquents dans les coopérations, parce que les plus compatibles avec le maintien de la coalition.

La coopération émerge théoriquement dans les situations qui comportent à la fois des jeux à somme nulle et à somme positive. Précisément, la coopération a des chances de faire irruption dans un contexte de coopération lorsque les membres (individus, équipes, organisations) de la coalition se trouvent, pour certaines facettes de l'action collective, en situation d'interdépendance négative, c'est-à-dire que chaque acteur ne peut atteindre ses propres objectifs que si les autres n'atteignent pas les leurs (Deutsch, 1949). Cela peut être le cas, par exemple, lorsqu'il existe une communauté de marché entre les partenaires (Luo, 2007). Réciproquement, la coopération est susceptible d'apparaître (dans les contextes de compétition, en particulier) lorsque les acteurs sont en situation d'interdépendance positive (chacun ne peut atteindre ses

objectifs que si les autres atteignent les leurs), ce qui est en principe le cas lorsqu'il existe une asymétrie de ressources et compétences entre les partenaires.

Les comportements compétitifs, sur lesquels on se focalise ici, peuvent concerner différentes facettes de l'action collective. Sans prétendre à l'exhaustivité, ils peuvent concerner la définition du champ de la coopération (étendue du projet), la spécification et l'organisation des contributions des partenaires (ressources et compétences mobilisées et mises à disposition, largeur de l'interface, nature des tâches réparties et mises en commun, etc.), la localisation d'actifs-clés non duplicables (dans une entité séparée ou chez l'un des partenaires), l'évaluation et la rétribution des apports et contributions et/ou le partage de la valeur créée ou des coûts communs. Dans tous ces cas, en effet, il peut se produire des conflits d'intérêts. Par exemple, Gaz de France a souhaité contester les clés de répartition des coûts communs dans le cadre de ses activités communes avec Edf, parce qu'il les trouvait injustes et considérait qu'Edf abusait de sa position dominante (Blanchot et Romelaer, 2002). De même, le cas Disney-Pixar (Barthélémy, 2006) illustre la compétition qui existe entre les partenaires pour la répartition de la valeur créée par leur coopération et montre le rôle du pouvoir de négociation de chacun dans la dynamique de leur affrontement.

Les comportements compétitifs peuvent ne pas surgir, bien qu'il existe une interdépendance négative, un conflit d'intérêt, du fait de la rationalité limitée des acteurs, de leur rationalité économique ou, au contraire, de leur rationalité non (exclusivement) économique. La rationalité limitée peut se traduire par une absence de conscience des

enjeux de la situation, éventuellement due à un sentiment de supériorité sur les partenaires et/ou d'invincibilité. Dans ces conditions, l'intérêt du recours à des comportements compétitifs de type domination, neutralité... n'est tout simplement pas perçu. Par ailleurs, celui qui a une rationalité économique peut très bien renoncer à un comportement compétitif dans le cadre d'un conflit d'intérêt dès lors qu'il anticipe des conséquences plus négatives que positives. C'est possible lorsqu'il est convaincu que d'autres collaborations devront être établies dans le futur avec un ou plusieurs des partenaires actuels (Axelrod, 1992; Hill, 1990), lorsqu'il pense que son comportement compétitif constituerait une grave violation des conventions en vigueur et ruinerait sa réputation qui constitue un actif intangible de valeur, quand les rapports de force en présence sont équilibrés, de sorte que la compétition serait destructrice, ou encore quand les partenaires disposent d'armes (mesures de rétorsion) dissuasives (menaces crédibles).

Enfin, les acteurs d'une coopération peuvent avoir une rationalité axiologique (au sens de Boudon) ou en valeur (au sens de Weber) plutôt qu'instrumentale: « agit d'une manière purement rationnelle en valeur celui qui agit sans tenir compte des conséquences prévisibles de ses actes, au service qu'il est de sa conviction portant sur ce qui lui apparaît comme commandé par le devoir, la dignité, la beauté, les directives religieuses, la piété ou la grandeur d'une cause quelle qu'en soit la nature » (Weber, cité par Steiner, 1999, p. 24). Le leader de la coalition (sa personnalité et ses actions) peut, à cet égard, jouer un rôle-clé puisqu'il constitue un vecteur important de diffusion de valeurs. Dans tous ces cas de figure, la

compétition est susceptible de laisser place à des comportements coopératifs du type « recherche de solutions mutuelles satisfaisantes ou justes » voire du type « bienveillance ».

On peut finalement noter que la présence de comportements compétitifs n'engendre pas nécessairement l'arrêt de la collaboration, la mise en cause de l'action collective. Tout d'abord, il est possible que les manœuvres entreprises le soient en toute discrétion et, ce faisant, restent inconnues des partenaires. Ensuite, la compétition peut apparaître comme marginale et/ou loyale compte tenu des caractéristiques du contrat liant les partenaires, des normes d'interaction en vigueur dans leur environnement socio-culturel et/ou des normes d'interaction co-construites par les partenaires au cours de leur relation. Enfin, le maintien de la collaboration peut reposer sur la présence d'interdépendances d'échelle ou liées à la spécialisation qui procurent à chacun des gains nets sans alternative supérieure, même si certains « tirent la couverture à eux ». La présence d'une certaine dose de compétition peut même constituer un gage de succès, comme le suggèrent Das et Teng (2000, p. 85-86) : « Si les firmes sont trop coopératives, il est probable qu'elles transfèrent leur savoir-faire et compétences aux partenaires... un partenaire apprendra suffisamment pour se sentir fort tout seul. Le

résultat sera soit la renégociation, soit la rupture. »

II. – LES PHÉNOMÈNES COOPÉRATIFS AU SEIN DES CONSORTIUM DE RECHERCHE

1. Cas étudiés et méthode

Le matériau empirique utilisé est issu d'une recherche que les auteurs⁷ ont dirigée et qui s'intitule DYREP (*Dynamics of Research Partnerships*). C'est une investigation qui a été réalisée entre 2005 et 2007, pour le compte de la Commission européenne, et dont l'objectif est d'étudier les dynamiques des partenariats de R&D. Elle a été menée auprès de six grands projets de recherche européens subventionnés par la Commission européenne. Ces six projets (voir encadré) font partie du programme européen NEST (*New and Emerging Science and Technology*), dispositif du sixième PCRD (Programme cadre de recherche et développement) qui finance des initiatives de « frontier research⁸ » très innovantes, à forts enjeux, et dont on accepte le haut degré de risque.

On a en effet identifié deux types de consortiums au sein de notre échantillon. Chacun des types renvoie à des natures d'objectifs, à des logiques de choix des partenaires et à des modalités de fonctionnement au sein du consortium différentes.

7. Les signataires, ainsi que F. Aggeri et B. Ségestin du CGS École des mines de Paris, ainsi que F. Le Roy et S. Yami de l'ERFI université Montpellier 1.

8. Voir au sujet de ce concept : "Frontier Research: the European Challenge" (2005, EC - DG Research Report). Dans ce document, il est notamment précisé que « The traditional distinction between "basic" and "applied" research implies that research can be either one or the other, but not both. With frontier research, researchers may well be concerned with both new knowledge, about the world, and with generating potentially useful knowledge at the same time. Therefore, there is a much closer and more intimate connection between the resulting science and technology, with few of the barriers that arise when basic research and applied research are carried out separately ».

PROJETS DE RECHERCHE DYREP

Tous les projets ont une durée de 36 mois. ATOM 3D est composé de 7 partenaires de nationalité différente dont 6 laboratoires publics et l'objectif est d'étendre les technologies des « pinces laser ». Bioplasma est composé de 4 partenaires de nationalité différente, dont 3 laboratoires publics et son objectif est d'explorer une approche originale pour peindre les surfaces de presque tous les types de matériaux avec des biomolécules actives. Chiraltem est composé de 5 laboratoires publics de 4 de nationalités différentes et son objectif est de confirmer une découverte surprenante selon laquelle un microscope électronique peut être adapté pour capter des champs magnétiques dans un échantillon. ELCAT est composé de 4 laboratoires publics de nationalité différente et son objectif est d'explorer les réactions d'électrocatalyse qui transformeraient le dioxyde de carbone en hydrocarbures utiles. INA est composé cinq laboratoires public et d'une organisation privée avec 5 nationalités différentes et son objectif est de construire un microscope permettant d'observer à l'échelle nano les surfaces de divers matériaux sans les altérer. Enfin, Optical Nose est composé de 6 partenaires, dont 4 sont des laboratoires publics et son objectif est de mettre au point un dispositif d'analyse des gaz exhalés par l'homme afin de diagnostiquer rapidement, précocement et de manière non invasive une maladie.

MÉTHODOLOGIE

Les six terrains ont été abordés au travers d'une cinquantaine d'entretiens semi-directifs conduits auprès des responsables de laboratoires impliqués et de chercheurs de leurs équipes. La grille d'entretien a été construite durant des séances de travail pluri-disciplinaires auxquelles ont participé les différents membres de l'équipe DYREP. Pour chaque terrain, une monographie a été élaborée, et nous sommes revenus vers les acteurs pour recueillir leurs réactions face à la monographie qui les concernait directement mais aussi face aux cinq autres monographies. Un travail de synthèse a ensuite été réalisé. Il s'est appuyé sur une série de séances de travail pluridisciplinaire ayant eu lieu de juillet à début octobre 2006 et sur une approche inter-cas (Miles et Huberman, 2003). L'ensemble est restitué dans deux rapports remis à la Commission européenne. C'est à partir des données collectées dans le cadre de DYREP que nous tentons, d'une manière exploratoire, de repérer les éventuels phénomènes coopétitifs à l'œuvre dans les partenariats de R&D et d'évaluer s'ils sont spécifiques au type particulier d'activité qu'est la recherche et développement en partenariat. Pour réaliser ce projet, on s'appuie sur la grille de lecture présentée précédemment mais aussi sur une typologie issue de la recherche DYREP.

Le premier type de consortium correspond à des projets où les « architectes », c'est-à-dire les acteurs qui portent l'idée initiale du projet et en sont les principaux concepteurs, essaient, par le choix des partenaires, de limiter au maximum les *overlaps*. Chaque partenaire apporte une compétence particulière et a un intérêt propre à la participation au collectif, qui ne recouvre pas la compétence et l'intérêt d'un autre partenaire. Cet intérêt est explicite et accepté de tous, ou du moins des principaux partenaires, dont font partie les architectes. Le collectif tend vers un but enthousiasmant, plus ou moins inatteignable. Mais les architectes, dans l'agenda détaillé du projet, redéfinissent de manière pratique une stratégie raisonnable, et le travail est segmenté, prescrit par différents dispositifs. Ainsi, par exemple, des spécifications pour chaque lot sont-elles précisées dès le départ, qui doivent être cohérentes les unes avec les autres, de manière à ce que l'ensemble puisse s'articuler et s'intégrer. Ce découpage est également réalisé pour que chaque équipe, outre sa contribution collective, puisse tirer parti des avancées réalisées dans la logique de ses propres stratégies de recherche.

Il y a généralement nécessité de construire collectivement un prototype, qui s'insère à un endroit variable du projet. Ce prototype est le lieu de sédimentation du savoir-faire,

et une preuve du succès collectif d'assemblage. Dans ce type de consortium, les interdépendances⁹ dominantes sont de flux (pour cette raison, on appelle cette forme de consortium la Forme F). L'outil de gestion de projet de la Commission européenne que doivent utiliser les partenaires pour bâtir et faire fonctionner leur projet (le « STREP », *Specific Targeted Research Projects*) favorise cette organisation séquentielle du travail. L'esprit de NEST, quant à lui, pousse à définir un but enthousiasmant, capable de produire de la cohésion au niveau du collectif. Cette forme de consortium se retrouve plus ou moins nettement dans 5 des 6 cas étudiés.

La seconde forme de projet, représentée par un unique cas (ATOM 3D), même si elle se construit sur le principe de complémentarité entre partenaires¹⁰, met l'accent sur la recherche d'interactions. Celles-ci doivent, dans l'esprit de l'architecte, favoriser l'émergence de nouveaux concepts, de nouvelles avancées théoriques et méthodologiques très innovantes, ce qui devrait se traduire par de nombreuses co-publications. Même s'il existe, là aussi, un but commun, on recherche de façon explicite à faire avancer un large front de la science, de manière peu prescrite, selon des « mini projets » multiples engageant à chaque fois de manière très exploratoire une partie des partenaires. L'agenda du projet, qui s'inscrit

9. Nous distinguons trois types d'interdépendances (cf. Mintzberg et de Thompson): 1) des interdépendances d'échelle: on doit mettre en commun des moyens de même nature pour réaliser une tâche qui ne serait pas réalisable par un seul individu. Les acteurs coopèrent pour créer des économies d'échelle, des tailles critiques, etc. ; 2) des interdépendances de flux, appelées parfois aussi interdépendances séquentielles: l'output d'une activité est l'input d'une autre activité; 3) des interdépendances de processus, appelées parfois aussi interdépendances intensives: des acteurs de compétences différentes sont obligés de collaborer pour résoudre un même problème, ou bien les compétences mises en œuvre pour résoudre un problème donné peuvent servir à d'autres pour résoudre un problème différent. Ces interdépendances apparaissent en particulier quand les activités sont complexes et entremêlées.

10. Nous n'avons, dans notre échantillon, aucun cas d'interdépendance d'échelle.

pourtant dans le même type d'outil (STREP) que les 5 autres cas, est défini dans les textes contractuels de manière souple et peu précise.

Pour tout cela, le projet pourrait plus s'apparenter à un REX, c'est-à-dire un réseau d'excellence (autre instrument de structuration de projet défini par la Commission européenne), dont le but est de faire avancer un domaine par la gouvernance et l'intégration progressive d'un grand nombre de partenaires qui gèrent de manière dynamique un portefeuille de projets. On est bien, dans ATOM 3D, face à une problématique particulière de gouvernance, mais les « architectes » ont volontairement réduit le nombre de participants (par rapport aux REX). Dans ATOM 3D, on recherche la création d'interdépendances de processus (d'où notre choix d'appeler ce type de consortium une Forme P), et le renforcement de liens (au sens de la sociologie des réseaux) susceptibles de produire de l'innovation conceptuelle et méthodologique. Dans ce schéma, on a donc, dès le départ, l'acceptation d'une évolution des compétences de chacun avec des recouvrements entre partenaires pouvant devenir importants. Cette évolution est reconnue comme étant souhaitable, génératrice en elle-même de performance.

Dans les 6 projets, les architectes ont cherché à réunir des partenaires qui se connaissent depuis longtemps. Cette proximité est renforcée par le fait que les discussions entre partenaires, en amont de la création du consortium, se font de proche en proche. Il existe déjà des réseaux, des historiques de partenariats, des filiations. Ces dernières se situent essentiellement entre individus (ancien thésard/son directeur de thèse, par exemple). On doit avoir fait ses

preuves à travers un travail de collaboration réussi. Mais, dans certains cas, il n'est pas possible de couvrir les compétences nécessaires par des partenaires connus. Dans les projets de forme F, les entrants qui sont peu ou pas connus ont un rôle proche, au départ, de celui de sous-traitant : on spécifie encore plus nettement leur valeur ajoutée dans le projet et la nature de leur tâche, et on fait en sorte de limiter les interactions entre ces nouveaux entrants et les « noyaux historiques », en particulier constitués des « architectes ».

Dans le projet de forme P, plus de la moitié des partenaires ne sont pas ou peu connus de l'architecte. Ce dernier se base, pour les faire entrer dans le consortium, sur leur aura scientifique (réputation) et sur leur proximité apparente avec sa conception axiologique de la science, qui renvoie à des principes de fortes collaborations, de plaisir, de partage, de don, d'ouverture (au sens d'*open science*). Dans les projets de forme F, la confiance est acquise par l'historique des relations. Elle porte sur la capacité qu'aura un partenaire à tenir les délais et les spécifications et sur sa loyauté. Les partenaires ont en commun (ou pensent avoir en commun) des règles de fonctionnement, une sorte de « code de l'honneur », un principe de réciprocité qui sont en grande partie tacites.

2. Des formes différenciées de coopétition selon le type de consortium ?

Plusieurs ingrédients font que l'on se situe proche d'une coopération pure (action collective et bienveillance) lors de la constitution des deux types de consortium. Premièrement, les partenaires doivent s'entendre rapidement, une fois un appel d'offres lancé par la Commission européenne, s'ils sou-

haitent espérer bénéficier d'une subvention. Ce potentiel de ressource collective constitue un puissant stimulant à la coopération. Deuxièmement, les projets n'ont de chance d'être évalués positivement, et donc d'être sélectionnés, que si les partenaires candidats à une subvention sont complémentaires, c'est-à-dire si leurs compétences respectives sont jugées essentielles à la réussite du projet. Cette nécessaire complémentarité favorise la coopération, puisqu'elle est constitutive d'une situation d'interdépendance positive.

Troisièmement, la réponse des partenaires à l'appel d'offres suppose qu'ils se soient entendus préalablement sur la répartition de la ressource collective que constitue la subvention qu'ils sont susceptibles de recevoir. Toutefois, cette ressource collective non extensible doit être partagée en fonction des tâches attribuées à chacun, ce qui constitue une situation de jeu à somme nulle et, donc, compétitive. En outre, la posture de l'architecte du projet lui confère une position privilégiée qui pourrait éventuellement conduire à l'adoption d'un comportement de domination lorsqu'il s'agit de définir le design du projet et la répartition des ressources. Mais dans les faits, cette domination ne se produit pas et tout laisse penser (discours et actes) que l'allocation initiale des ressources respecte un principe de justice.

On peut raisonnablement considérer que si l'architecte adoptait un comportement léonin, sa capacité à rallier des acteurs de valeur au projet qu'il initie serait compromise. On aurait toutefois tort d'en conclure que l'architecte ne tire, au départ, aucun avantage de sa position centrale. D'une part, il peut définir les objectifs du projet de façon à ce qu'ils correspondent à des objec-

tifs prioritaires pour lui. D'autre part, il peut s'arranger pour que le design du projet (en particulier, la répartition des tâches et la localisation des actifs) lui soit favorable.

Quand la coopération est forte au départ et semble être forcée, comme dans les projets financés par la CE, demeure-t-elle un comportement exclusif ou y a-t-il altération? Existe-t-il des dynamiques comportementales différenciées selon que l'on se situe dans un consortium de type F ou de type P? Telles sont les questions qui s'imposent à ce stade. La seconde question trouve notamment sa légitimité dans le fait que les deux types de consortium ne renferment pas nécessairement les mêmes ferments de la coopération. Par exemple, dans les consortiums de type F, il n'y a pas de concurrence prévisible sur le partage des ressources et de la valeur créée à la différence du consortium de type P où la distribution des ressources s'effectue en partie en fonction des opportunités scientifiques (compétition « sportive ») et où la valeur créée peut prendre la forme d'un gain de notoriété scientifique que certains pourraient ne pas souhaiter partager...

Dynamique de la coopération au sein de la forme F

On constate, dans les projets de forme F, que l'organisation du travail initialement prévue ne résiste pas à la réalité des expérimentations scientifiques. Le phénomène est particulièrement net dans deux cas (Optical Nose et Bioplasma). Les spécifications définies au départ pour chaque lot s'avèrent mal ajustées. Chaque partenaire a une représentation de l'objet de recherche commun (et donc de la manière de fixer les spécifications) qui est relative à sa discipline, et il s'avère nécessaire de redéfinir par étape

l'objet et les spécifications, une fois que les partenaires sont entrés dans les difficultés concrètes du projet.

On glisse ainsi vers un fonctionnement impliquant plus d'interdépendances de processus (forme mixte « FP »). On ne peut réorienter le projet, et trouver des solutions face à des problèmes qui apparaissent plus ardues qu'au départ, qu'en confrontant les points de vue, en envoyant les doctorants et post-docs en mission chez le partenaire, en construisant en commun certains dispositifs, en se voyant plus souvent, en impliquant plus les partenaires périphériques qui sortent ainsi de leur statut de *quasi* sous-traitants.

Cela augmente la quantité de *spill overs* produits, mais cela modifie aussi les données en matière de coopétition. En effet, par le truchement des échanges nouveaux, certains partenaires acquièrent des compétences recouvrant celles d'autres partenaires. Sont évoqués à ce sujet, au cours de nos interviews, des risques de compétition qui touchent en particulier la compétence ensemblière du coordinateur. La valeur en jeu est une sorte de leadership académique permettant la captation des subventions, une plus grande facilité à publier, un plus grand potentiel d'innovations commercialisables, une notoriété renforcée par le fait de coordonner un projet européen. Un coordinateur ensemblier semble disposer d'une position favorable vis-à-vis de ces différents éléments de valeur, et dans un domaine de recherche donné, les acteurs considèrent que les ressources correspondantes sont peu extensibles, et qu'il existe là, du coup, un jeu concurrentiel à somme nulle entre les partenaires pouvant prétendre à la coordination.

Dans l'un de nos cinq cas, il s'est avéré qu'un partenaire non architecte était effectivement en cours de montage d'un projet de nature très proche de celui que nous étudions. Il a débuté ce montage en milieu de projet NEST, avec des acteurs dont aucun n'appartenait au consortium, et sans en avertir ses actuels partenaires, ce qui semble correspondre à un comportement opportuniste. Encore qu'il ne soit pas dit que ce type de conduite soit hors des règles d'usage au sein de la communauté. Il y a là, nous semble-t-il, une ambiguïté liée au fait que les règles du jeu sont tacites et diversement interprétables.

Compte tenu du caractère sensible des informations de ce type, nous ne pouvons affirmer avoir pu détecter de manière exhaustive les cas de tricherie, et être certains que l'initiative évoquée plus haut soit isolée. Mais dans les autres projets étudiés et à plusieurs reprises, les partenaires ensembliers potentiellement menacés nous ont dit veiller à ce type de concurrence de la part de challengers intra et hors consortium, et ont déclaré prendre garde de toujours disposer d'avances conséquentes en matière de savoir-faire d'assemblage. Il y a, en cela, une course à l'apprentissage, mais qui se fait dans un esprit de loyauté de sorte que l'action collective n'est pas menacée. Il peut, aussi, apparaître une concurrence sur les ressources du projet lui-même. En effet, lorsqu'on réaménage l'agenda de recherche en cours de processus, il peut être nécessaire de renforcer les ressources d'une équipe au détriment d'une autre. Cela est arrivé dans un projet (Optical Nose).

Si l'on met de côté le cas avéré d'opportunisme, les moments délicats, que génère la re-programmation scientifique, ont été

abordés sans qu'il y ait de « crise » relationnelle. Il semble que ce soit dû à la combinaison de trois facteurs : les compétences des coordinateurs, la nature du dispositif contraignant de la Commission, et la confiance dans un principe de réciprocité. Les coordinateurs des 5 projets de forme F ont eu, chacun selon son style managérial, la capacité de faire valoir, auprès des membres du consortium, qu'une crise nuirait gravement à la bonne marche du projet (dont l'aspect tangible correspond aux livrables précisés dans le contrat signé avec la Commission européenne), et donc à l'image de tous et de chacun vis-à-vis de Bruxelles. Ce raisonnement (redevable d'une rationalité économique) est de nature à réguler les jeux individuels.

Par ailleurs, les partenaires ont le sentiment d'appartenir à une communauté restreinte dans laquelle on respecte certaines règles tacites : si l'un accepte, à un moment donné, de renoncer à des ressources qui lui étaient initialement destinées ou de contribuer davantage sans contrepartie immédiate, c'est parce qu'il est convaincu que les autres « lui rendront un jour ou l'autre la politesse ». Cette confiance dans la réciprocité repose sur la relative durabilité des relations, l'incertitude associée, les traditions du milieu professionnel et, évidemment, le profil des partenaires (choix des partenaires fondé sur la confiance).

En fin de projet, deux principaux facteurs de dégradation du climat de coopération sont apparus dans plusieurs des projets de forme F, sans qu'il ne se crée pour autant de crises (les partenaires, dans les interviews, témoignent tous, avec parfois des nuances, d'un succès global de leur projet au plan humain). D'une part, il s'est avéré qu'il y avait un fort enjeu à détenir (physiquement,

géographiquement) le prototype à la fin du projet. En effet, cet actif unique constitue le support technique et de savoir-faire qui est la clé de développements futurs. Même si, légalement (tel que stipulé dans le contrat de consortium), il est la propriété de chacun, la facilité d'accès constitue un atout important, revenant à celui qui détient le prototype dans ses murs. Cette localisation géographique des prototypes ou démonstrateurs n'a pas été un objet de négociation lors du montage du consortium et de l'élaboration de la convention liant ses membres. L'enjeu s'est révélé en fin de projet. D'autre part, les publications ont constitué une source de tension, à défaut de règles clairement établies.

Chaque chercheur possède une représentation de ce que sont les bonnes pratiques (« fair ») en matière de publication (en solo, collective avec ou sans exclusion, etc.). Mais ces représentations peuvent être différentes d'un chercheur à un autre. Nous avons aussi constaté (dans 4 des 5 cas) que ce n'étaient pas les « architectes », ou les « leaders scientifiques », qui étaient les plus efficaces en matière de publication d'articles dans les revues prestigieuses. Il y a eu, dans ce domaine, une redistribution de la valeur en cours de projet. Ainsi, des acteurs, qui avaient au départ une position périphérique, ont pu devenir les principaux bénéficiaires de la reconnaissance académique. Les règles tacites et plus ou moins divergentes de départ sont alors mises à l'épreuve. En l'absence de règle explicite et admise initialement par tous, on ne peut dire si ces comportements de publication, qui se traduisent par l'exclusion de certains, sont loyaux ou pas. Dans tous les cas, ils reflètent une certaine forme d'individualisme qui constitue une entaille à la bienveillance.

En conclusion, on soulignera que nous assistons, dans les projets de forme F, à l'altération de situations coopératives quasi pures au départ, sans que cela ne produise toutefois des crises, sans doute parce que la compétition qui émerge reste largement loyale et/ou prend plutôt une forme faible (neutralité ou individualisme, plutôt qu'opportunisme ou domination).

Dynamique de la coopétition au sein de la forme P

Dans le consortium de forme P, il existe un discours officiel dominant qui est celui de l'*open science*, de la collaboration, du plaisir de travailler ensemble, de la vertu du lien pour favoriser l'innovation, de la responsabilité du chercheur devant la Société. On se situe, apparemment, dans le cadre d'une rationalité axiologique. Le consortium a été construit avec des partenaires adhérents, par conviction ou stratégie, à ce discours. Le coordinateur se sent le garant de cette idéologie. Il promeut un esprit « fair » et une mesure de la performance à partir du nombre de publications de chaque équipe mais aussi, et surtout, du nombre de co-publications entre les acteurs de la coalition. Cependant, les comportements des partenaires peuvent différer de ceux attendus. De telles divergences se sont révélées et accentuées au fur et à mesure de l'avancement du projet. Elles ont été, pour beaucoup, découvertes « avec tristesse » par le coordinateur. On ne peut pour autant considérer que le projet soit un échec, si l'on en juge aux nombreuses publications de haut niveau directement issues du projet, dont une partie en co-publications.

Nous donnerons ici, de manière synthétique, une vue des trois comportements compétitifs principaux ayant pesé négative-

ment sur l'indicateur central du consortium qu'est le nombre et la qualité des co-publications.

D'abord, nous avons perçu, au travers de certains entretiens, que la représentation qu'ont les partenaires de la co-publication ne coïncide pas avec celle d'un juste partage de la valeur créée. Certains interviewés font remarquer que, quand ils publient avec le leader scientifique d'un domaine donné, la publication renforce doublement la notoriété de ce leader : elle prouve qu'il produit de la valeur scientifique et qu'il attire des challengers. Pour ces derniers, la rétribution est donc réduite : la co-publication atteste de leur soumission au leader, de l'adoption d'une position de suiveur. Pour cette raison, certains challengers décident de ne pas co-publier et préfèrent une stratégie de cavalier seul, avec l'éventuel objectif de faire reconnaître un domaine distinctif (au sens de Bourdieu) dans lequel il leur sera possible de devenir leader. Selon qu'il s'agit pour le challenger de renoncer à fertiliser le champ du leader ou de construire son propre territoire, on peut qualifier son comportement compétitif de neutre ou d'individualiste. Il n'est en revanche pas possible de se prononcer sur le degré de loyauté de ce type de conduite, car le manque de repère stable, construit collectivement et explicitement, que nous avons évoqué dans le cas de la forme F, joue également ici.

Ensuite, nous avons observé, dans le cas ATOM 3D, qu'au cours d'un processus scientifique de type « frontier research », il se produit, à certains moments, pour certains axes de recherche, un basculement dans les comportements : dans un premier temps, on coopère apparemment sans réserve (envoi croisé de doctorants, mon-

tage d'expériences en commun, co-publications, etc.), puis on devient concurrents, ce qui se traduit notamment par la recherche d'une publication-clé en solo.

Le basculement d'un mode à l'autre, que nous proposons d'appeler « point scientifique focal », se fait précisément lorsqu'une avancée significative apparaît réalisable sur un aspect scientifique qui sera très exposé à la reconnaissance académique, ou qui apportera des éléments majeurs de valeur, comme un brevet sur une molécule pouvant devenir un *blockbuster*. Il se traduit par le déclenchement d'une course de vitesse à la publication : le premier à publier se voit conférer une posture de leader, les suivants ne pouvant que vérifier ses résultats et attester leur qualité. La gestion par chacun des partenaires du point de basculement semble constituer un élément managérial critique. Elle met en jeu la capacité à repérer les points scientifiques focaux, dans un contexte souvent très exploratoire. Il semble que le déclenchement de la course soit largement accepté et considéré comme loyal. C'est du moins le cas lorsque la proximité d'un point scientifique focal est une évidence pour tous, situation qui peut d'ailleurs, si elle est connue, constituer le point de départ légitime de la course.

Enfin, dans un consortium de type P, c'est-à-dire dans un « mini-*rex* » gouvernant un portefeuille de mini-projets assez diversifiés, il existe des questionnements de recherche que certains partenaires ont la capacité de traiter sans impliquer les autres. Dans ces conditions, un renoncement à l'action collective n'est pas forcément la marque d'une altération de la bienveillance chère à la coopération pure. En effet, il se peut que l'action collective ne soit génératrice de gains pour personne et soit unique-

ment inducitrice de coûts de transaction. Mais il se peut aussi que ce renoncement à l'action collective constitue un coût d'opportunité pour certains partenaires. Dans ce cas, il correspond à un comportement de neutralité (la problématique n'est pas traitée bien qu'elle aurait pu être utile à des partenaires de la coalition) ou individualiste (la problématique est traitée, mais dans le cadre d'une stratégie de cavalier seul). Chaque acteur ayant ses propres repères (y compris en termes d'entendement scientifique) pour juger le comportement de ses collègues, il en résulte une situation d'ambiguïté conduisant certains à refuser de juger.

Au total, il apparaît que les caractéristiques du consortium de type P (ATOM 3D) poussent à une rupture dans les comportements, dynamique différente de celle constatée pour les consortia de type F. La compétition finit par se substituer à la coopération, sous la forme de comportements qui nous semblent proches de ceux des joutes sportives mais où l'objet de la compétition est spécifique, propre au milieu de la recherche académique. Toutefois, comme dans le cas des consortia de type F, la subsistance d'interdépendances positives, la loyauté et la forme faible (neutralité et individualisme plutôt qu'opportunisme ou domination) des comportements compétitifs ainsi que le regard persistant de Bruxelles contribuent à expliquer que l'intrusion de la compétition ne génère pas de crise ouverte.

CONCLUSION

La coopération est un concept potentiellement puissant pour rendre compte de la dynamique des partenariats. Mais c'est aussi un concept flou, comme il en est tant

en sciences de gestion. Notre premier objectif a été d'en proposer une clarification. La grille de lecture que l'on propose est utilisée pour étudier les dynamiques coopétitives dans les partenariats en R&D, à partir des données collectées auprès de six consortia de R&D subventionnés par la Commission européenne. L'exercice, avant tout exploratoire, aboutit à des constats stimulants. Premièrement, la coopétition est bien une réalité dans les consortia étudiés. Deuxièmement, la compétition peut émerger, même lorsque la situation initiale est proche (selon toute vraisemblance) de la coopération pure.

Troisièmement, les formes de compétition observées sont plutôt des formes faibles, davantage compatibles avec le maintien d'une action collective ou son renouvellement dans l'avenir. Toutefois, leur qualification n'est pas évidente parce qu'elle dépend d'intentions et/ou de représentations qui peuvent demeurer largement méconnues. Nos tentatives doivent donc être regardées comme des conjectures raisonnables plutôt que comme des certitudes. En outre, les comportements que l'on a identifiés peuvent ne constituer que « la partie émergée de l'iceberg », en raison de la conduite stratégique des acteurs (logique de dissimulation).

Quatrièmement, les comportements compétitifs avérés portent sur des objets spécifiques et/ou prennent des formes singulières dans les partenariats de R&D.

Cinquièmement, la dynamique coopétitive n'est pas une trajectoire balistique et/ou homogène dans les accords en R&D. Au contraire, on constate qu'elle est variable et fonction, notamment, du type de consortium (F ou P) et de son évolution (FP) au cours du temps. En effet, selon son type, un

consortium en R&D ne renferme pas les mêmes ferments compétitifs : réaffectation de tâches et des ressources financières, localisation physique des prototypes, importance et stabilité du savoir-faire ensemblier, capacité des partenaires à faire cavalier seul une fois découvert un « point focal scientifique », importance accordée aux co-publications et flou autour des règles de publication...

Sixièmement, la compétition au sein de l'action collective n'est pas synonyme de crise, non seulement parce que la compétition semble plutôt de forme faible, mais aussi parce qu'il existe des mécanismes compensateurs ou des freins sérieux à l'éclatement : discours incantatoires et rappels à l'ordre du coordinateur, charismatique et porteur d'une rationalité axiologique, dispositif de gestion de projet contraignant, regard de Bruxelles, subsistance d'interdépendances positives (dans ou en dehors du projet)...

Notre dispositif de recherche, pour des raisons contingentes, n'a couvert que la période de vie des projets NEST étudiés. Il est donc présomptueux et risqué de nous projeter sur le devenir des relations entre les membres des différents consortia. Il est cependant possible, à ce stade, d'avancer quelques remarques. D'abord, il est établi que, dans les six équipes projet, il y a eu consensus implicite sur le fait de ne pas parler des suites possibles (en particulier la construction des futurs consortia) avant les derniers mois de vie du projet en cours. Cette règle du jeu correspond, aux yeux de nos interlocuteurs, à deux logiques convergentes : 1) dans la mesure où il apparaît au cours des projets qu'il y a production de plus de *spillovers* que prévu, et qu'il y a modification de la répartition des valeurs

ajoutées, il semble prudent d'attendre la fin du processus pour disposer d'une vue complète de la situation et discuter de nouveaux déploiements scientifiques ; 2) les coordinateurs nous ont dit craindre que des discussions en cours de projet, durant lesquelles certains partenaires pourraient se sentir exclus ou lésés, pourraient compliquer leur tâche de management. Cette retenue est à considérer comme un parti pris fort, car pour les membres des consortia, il y a là un réel arbitrage à faire avec l'option qui consisterait à anticiper la suite des agendas de recherche pour bénéficier de subventions à la suite de NEST, sans césure trop importante.

Cependant, il est apparu dans les interviews des coordinateurs (ce qui est vrai également chez certains partenaires non coordinateurs), qu'une réflexion était en cours, non partagée avec les partenaires, sur des scénarios futurs. En général, les coordinateurs se positionnent dans un rôle futur d'architecte. Mais c'est également le cas chez les partenaires qui ont accepté d'aborder cette question délicate avec nous. Ils cherchent à concilier, dans leurs raisonnements prospectifs, à la fois le souci qu'ont en général les bailleurs de fonds (ici, la Commission européenne) de financer des partenariats peu risqués aux plans managériaux et humains, c'est-à-dire des partenariats entre acteurs ayant déjà fait la preuve d'une capacité à bien fonctionner ensemble, et la

nécessité de travailler, selon le thème abordé, avec des partenaires « ad hoc ».

Cette seconde option présente l'avantage, selon eux, de rebattre les cartes et de privilégier la fertilisation plutôt que la sauvegarde, pas toujours justifiée, des rentes relationnelles. D'après les interviews menés, les architectes coordinateurs ont la tentation de remodeler les partenariats en évinçant certains partenaires peu productifs (particulièrement dans le cas de forme P), en essayant de diminuer le risque lié aux partenaires actuels émergeant en tant que compétiteurs potentiels, et en se basant sur les noyaux de coopération renforcés autour d'eux. D'autres partenaires, non architectes coordinateurs, auraient la tentation de construire des consortia par renouvellement complet des membres (peut-être, c'est une hypothèse, parce que le passage de non coordinateur à coordinateur avec les mêmes partenaires est perçu comme difficile). La démarche, évoquée plus haut, du partenaire construisant en cours de projet NEST la base d'un consortium concurrent en est la manifestation extrême. La maîtrise de ces situations requiert un savoir-faire très complexe, à la fois scientifique, stratégique et relationnel, d'autant qu'il n'existe pas de règles du jeu stabilisées, hormis la retenue collective en cours de projet. La coopération s'inscrit dans une suite et une coexistence in(dé)finie de jeux subtils.

BIBLIOGRAPHIE

- Arndt J., "Toward a concept of domesticated markets", *Journal of Marketing*, n° 43, 1979, p. 69-75.
- Axelrod R., *Donnant donnant. Théorie du comportement coopératif*, Odile Jacob, Paris, 1992.
- Barthélemy J., « Les mécanismes de création et d'appropriation de la valeur dans une relation interorganisationnelle: une analyse du cas Disney-Pixar », *XV^e conférence internationale de management stratégique*, Annecy, Genève, 2006.
- Blanchot F., *Différences culturelles et réussite des alliances. Gestion en contexte interculturel: problématiques, approches et pratiques*, Davel E. (Ed.). Presses universitaires de Laval et Télé-université, Laval, 2007.
- Blanchot F., Romelaer P., Le partage des tâches et des coûts dans le cadre d'une activité conjointe, Rapport de recherche Dauphine/CREPA pour Gdf, 2002.
- Bucley P.J. et Casson M., "A theory of co-Operation in international business", *Management International Review*, Special issue, 1988, p. 19-38.
- Das T.K. et Teng B.S., "Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective", *Organization science*, n° 11, 2000, p. 77-101.
- Deutsch M., "A theory of cooperation and competition", *Human Relations*, n° 2, p. 129-152, 1949.
- Folger R., Cropanzano R., *Organizational justice and human resource management*, Sage Publications, London, 1998.
- Gazier B., *Les stratégies des ressources humaines*, La Découverte, Paris, 1993.
- Hamel G., "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, n° 12, 1991, p. 83-103.
- Hill C.W.L. "Cooperation, opportunism and the invisible hand: implications for transaction cost theory", *Academy of Management Review*, n° 15, p. 500-513, 1990.
- Koenig G., *Management stratégique. paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris, 1996.
- Luo Y., "How important are shared perceptions of procedural justice in cooperative alliances?", *Academy of Management Journal*, n° 48, p. 695-708, 2005.
- Luo Y., "A coopetition perspective of global competition", *Journal of World Business*, n° 42, 2007, p. 129-144.
- Miles M.B., Huberman A.M., *Analyse des données qualitatives*, 2nd édition, De Boek, Bruxelles, 2003.
- Nalebuff B.J., Brandenburger A.M., *La co-opétition: Une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris, 1996.
- Perroux F., *Pouvoir et économie*, Dunod, Paris, 1973.
- Richardson G. B., "The organization of industry", *The Economic Journal*, n° 82, 1972, p. 883-896.
- Steiner P., *La sociologie économique*, La Découverte, Paris, 1999.