

# Les relations interpersonnelles et interorganisationnelles dans une impartition de R&D

Principalement trois dimensions sont ressorties de la première section pour caractériser la relation observée. Ces trois dimensions sont imbriquées les unes dans les autres et il n'est pas simple d'en dessiner les limites. Il s'agit de la dimension humaine (1.), de la confiance (2.) et de la proximité (3.).

## 1. L'impartition de la R&D : une relation d'hommes avant tout

La R&D est avant tout un travail d'équipe. Trois équipes peuvent être distinguées dans le cas d'une impartition de la R&D : l'équipe de recherche de l'entreprise impartitrice, l'équipe de recherche du prestataire et l'équipe travaillant sur le projet imparti composée de membres de l'entreprise prestataire et de membres de l'entreprise impartitrice (au moins le donneur d'ordres). La notion d'équipe joue donc un rôle fondamental tout comme la notion de coopération (1.2.), mais à la tête de chaque équipe, il y a un leader (1.1.) (ou deux s'il s'agit d'une impartition partenariale). Pour l'étude de cas étudiée, il existe de multiples « chefs de projets » de niveau hiérarchique différent (toutes les personnes interrogées ont déjà joué le rôle de chef de projet dans le cas d'une impartition) mais si la relation est prise dans son ensemble, S3 A et E15 A peuvent être considérés comme les leaders des opérations. De plus, pour comprendre leur rôle dans une impartition, il faut expliquer leur position de leader au sein de leur entreprise respective en utilisant l'outil littérature.

### 1.1. Le leadership

Il est souvent accordé au leader un caractère influent, plus ou moins autoritaire, qui agit sur les comportements d'un groupe social (Pluchart, 2006 ; Lewin, 1944 ; Cyert et March, 1963).

Alors que Pluchart, en conclusion de son article de 2006 (p41), observe que « le leader a un rôle paradoxal : il est à la fois manager et entrepreneur, pilote et visionnaire, référant et consultant », Mintzberg (1990, 1995) distingue dix rôles du dirigeant qui s'exercent sur trois

niveaux : l'information, le contact avec les personnes et l'action. Il les schématise de la manière suivante (Figure 24):

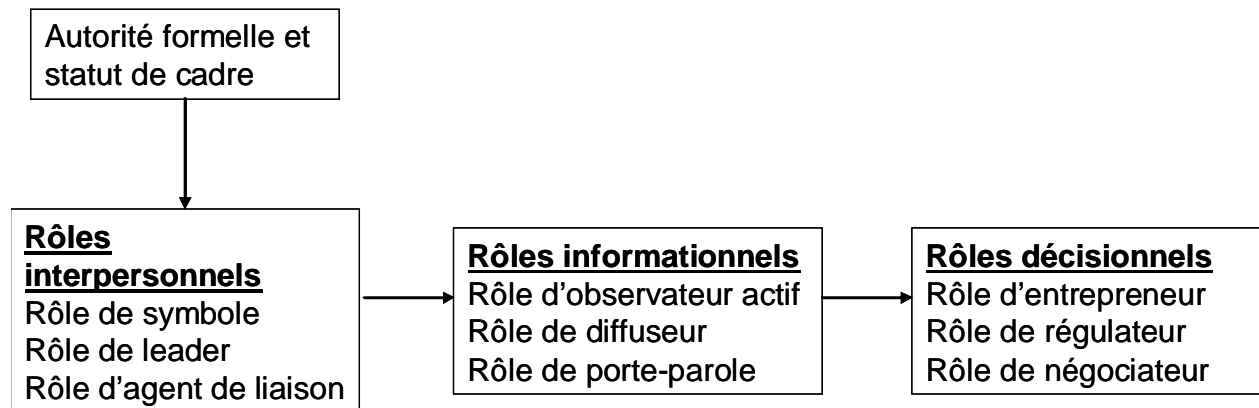


Figure 24 : Rôles du dirigeant  
D'après Mintzberg (1990, p168)

Ces trois rôles sont repris ci-dessous afin de faciliter la présentation des différences et des parallèles établis entre les données empiriques concernant les deux leaders de l'impartition étudiée et les points clés de la littérature (1.1.3., 1.1.4., 1.1.5.), mais auparavant l'accent sera mis sur les caractéristiques personnelles des leaders (1.1.1.) et sur leur rôle de fondateur (1.1.2.).

### 1.1.1. La personnalité

E15 A et S3 A ont été perçus comme des leaders charismatiques, et les dires des personnes interviewées ont confirmé ce point de vue : « je suis une personnalité un peu forte » (E15A) « E15 A est un personnage, S3 A c'est pareil » (S3C).

Selon la « Big man theory of leadership » (Tannenbaum, 1957, cité par Pluchart, 2006), le leadership repose plutôt sur des traits de caractère et des critères morphologiques.

Kets de Vries (1991) affirme que certains types de personnalité semblent plus à même d'être en position de leader que d'autres. Cette personnalité a une influence importante dans l'entreprise et les relations avec autrui. Dans le cas étudié, les deux parties s'accordent sur le fait qu'en l'absence de E15 A et/ou de S3 A, les relations auraient été différentes :

- sur la façon de travailler : « le chef est important, on n'aurait pas les mêmes relations avec un autre impact du chef sur la façon de travailler, sur les échanges » (S3 A à propos de E15 A),
- sur l'absence de contrat : « pourquoi il n'y a pas de contrat ?... c'est lié à la personnalité d'un de nos dirigeants qui pense qu'il faut laisser un peu de liberté dans certains domaines » (E15 E).

S3 A souligne également qu' « un être humain apprécie un autre être humain en fonction de ses similitudes ». Sur le plan professionnel, plusieurs ressemblances ont été remarquées<sup>73</sup> :

- S3 A et E15 A sont deux inventeurs, débordant d'idées : « nous sommes tous deux des inventeurs », « S3 A a toujours plein d'idées », « ici, seules 3-4 personnes ont des idées, j'en fais partie » (E15 A),
- la curiosité ou la soif d'apprendre,
- la position hiérarchique,
- les compétences scientifiques (chacun dans leurs domaines),
- l'importance de l'aspect humain : « il y a un aspect très important, c'est l'aspect humain » (S3 A), « c'est l'homme qui fait l'organisation » (E15 A),
- la vision du travail en équipe...

Sur le plan plus personnel, ce verbatim laissera percevoir en plus d'un certain humour qu'ils partagent, une ébauche de leur relation : « un type particulier – E15 A – on a développé une amitié parce qu'on se ressemble, si E15 A était maigre et grand et n'aimait pas la charcuterie...Mais si, [notre relation] dépend de ça » (S3 A).

---

<sup>73</sup> Nous n'aborderons que ce point de vue professionnel, n'ayant pas étudié les relations personnelles qui faisaient partie d'un contexte autre et d'un autre sujet de travail plutôt orienté sociologie.

### 1.1.2. E15 A et S3 A : des fondateurs

Comme le souligne Pluchart (2006), souvent le leader a un statut de fondateur. Dans l'exemple étudié, S3 A est un fondateur, puisqu'il a, en plus de créer son entreprise, développé son propre style de management d'une entreprise privée qui a comme métier, relativement atypique, le service en R&D. Quant à E15 A, lorsqu'il a pris ses fonctions, la R&D n'était pas une activité clé pour E15 et il a refondé complètement ce pôle (avec l'accord de son président de l'époque) en en faisant une activité clé de l'entreprise qui englutit 5% du chiffre d'affaires. Il a réorganisé la R&D en créant une structure centrale de recherche (le Centre de Recherche) qui a une fonction amont (avant son arrivée, la R&D était disséminée dans de petites structures et il a choisi de concentrer les efforts dans le Centre de Recherche). On peut donc considérer que E15 A est un fondateur puisqu'il est à l'initiative de la structure actuelle de R&D de E15.

Le fait que E15 A et S3 A aient fondé leur activité, leur donne une dimension autre au sein de leur entreprise. E15 A bénéficie d'une certaine reconnaissance que ce soit au niveau hiérarchique ou au niveau des opérationnels.

### 1.1.3. Leurs rôles interpersonnels

Les rôles interpersonnels des leaders dans le cadre d'une impartition consistent principalement en des aspects relationnels avec l'autre partie et à des aspects indirects.

L'aspect relationnel pèse surtout sur S3 A, qui a un rôle de « commerçant ». Lors du premier échange ou lors de la remise du compte-rendu de l'étape 0, c'est S3 A qui se charge des échanges (principalement si le client est nouveau). C'est à lui de convaincre son interlocuteur (le client) de l'intérêt d'effectuer cette recherche, il doit séduire (S3 B) l'entreprise impartitrice. Il met l'accent sur l'aspect technique et sur le savoir-faire de ses collaborateurs : « il sait faire passer son art et sa science de manière simple, il sait raconter avec des mots clairs » (E15 A). Toute la difficulté de l'échange à ce niveau (avant la signature d'un contrat ou le début d'un projet), c'est de donner assez d'informations pour donner confiance au client tout en ne transférant que de l'information générale et aucune connaissance (S3 A). S3 B considère que la faculté de contact de S3 A est une valeur ajoutée pour l'entreprise : « il aime

le contact, il sait discuter avec les gens, il sait discuter, on prend du plaisir avec la façon dont il explique les choses, il a vraiment un talent pour ça, je pense que ça, c'est une des clés de la société ». S3A a misé sur les échanges réguliers avec le client, et transmet cette valeur à ses collaborateurs. Les interventions ne sont pas ponctuelles mais au contraire régulières, il attire l'attention sur le fait que dans une impartition de R&D : « les grands groupes n'existent pas, ce qui existe c'est les gens, les collaborateurs avec qui nous travaillons », il rapproche cela de la notion de confiance. Même en dehors des contrats, il a des contacts réguliers avec ses clients (parfois sous forme de flash info et parfois directement), notamment avec E15.

De plus, S3 A et E15 A aiment le contact et font partie de réseaux : « avoir un réseau, ça fait partie de mon métier de responsable, c'est ma personnalité. Je pense que c'est bien et j'aime ça. Je pense qu'on doit faire le maximum là où l'on est et en fonction de ce que l'on sait faire » (S3 A).

#### 1.1.4. Leurs rôles informationnels

Les rôles informationnels du dirigeant, comme le conçoit Mintzberg, consistent en des rôles de chef d'orchestre et de centre nerveux. Ils peuvent être mis en parallèle avec différents rôles des leaders d'une impartition de R&D. En effet, le leader a un rôle :

- d'encouragement de son équipe. Il encourage les membres de son équipe à échanger régulièrement afin de développer la coopération (qu'elle soit interne à l'entreprise ou entre les deux entreprises). Son rôle est de créer un climat favorable au travail qui lui permette de gagner la confiance des membres de son équipe et d'augmenter l'efficacité. Pour cela, il doit développer des conditions de travail pour que chacun ait la possibilité de s'épanouir professionnellement et personnellement (Duluc, 2000). Dans la section 1, lors de la description des entreprises, il a été souligné que chez S3, les employés bénéficiaient de conditions de travail souples et qu'ils étaient poussés à développer leurs centres d'intérêt. Chez E15, les prix du président et de l'innovation peuvent être perçus comme des incitations au travail (à l'intérieur de l'entreprise) mais aussi comme une dynamique favorisant les échanges et donc le climat de travail.

#### *Chapitre 4: Le quotidien de l'impartition de la R&D au travers d'un cas atypique*

- de transmission de sa passion. Duluc (2000) met en avant que le leader doit communiquer sa passion à ses collaborateurs, leur donner le goût et les inciter à agir. Le leader aime ce qu'il fait et sait le transmettre à son équipe. Cette dimension a été plus facilement perçue chez S3 puisque les entretiens se sont déroulés dans les locaux de l'entreprise. Un « moment de vie » peut être repris des mémos (phase d'observation) : lors du troisième entretien avec S3 A, *avant d'aller déjeuner, S3 A nous a présenté un nouveau membre de son équipe. Puis, nous laissant observatrice de ce moment, il a pris part au travail de son collaborateur, lui a demandé d'expliquer ce qu'il avait fait le matin, les résultats obtenus, il a regardé les mesures, puis ils ont continué pendant plus d'une demi-heure les manipulations ensemble avec toute une transmission de connaissances et de savoirs de S3 A vers ce nouvel employé* (extrait journal de bord S3 (3)).
- de développement de valeurs, de sens. Selon Selznick (1957), le leader est un agent d'institutionnalisation, il a pour mission de conférer à l'organisation une finalité, un sens et des valeurs la transformant en institution. Il définit un climat et une culture de l'activité (Kets de Vries et Miller, 1985) et ici de l'impartition. Comme cet aspect a été développé dans le chapitre 1, E15 A a introduit S3 à différents niveaux de l'entreprise (Centre de Recherche, usines, filiales...) en développant ce recours à l'extérieur en cas de problème. S3 a développé ce climat d'entreprise familiale. Les deux entreprises ont développé une culture de la recherche qui n'est pas basée uniquement sur la rentabilité mais aussi sur l'apprentissage et l'acquisition de compétences.
- de développement du transfert d'informations, notamment par la mise en place d'outils de contrôle et d'outils d'échange (bulletins d'information, flashes d'information...).

Un point particulier est à souligner. Le leader doit permettre une cohésion forte des membres de son équipe en développant des relations de confiance et doit imposer le respect notamment en possédant de grandes compétences puisque, avant tout, le leadership est dans le regard du dirigé (Kouzes et Posner, 1987).

### 1.1.5. Leurs rôles décisionnels

Les leaders, de par leur position hiérarchique (ici le directeur de la R&D et le directeur de l'entreprise), ont un pouvoir légitime. Ils définissent la stratégie et la structure de l'activité ou de l'entreprise (Kets de Vries et Miller, 1985). Ils prennent les décisions permettant le bon fonctionnement de leur activité et permettant l'orientation future : « un chef est là pour prendre une décision » (E15 A). Mais, ne souhaitant pas abuser de son autorité, ce dernier préfère le dialogue et la concertation : « je demande l'avis, je suis pour la discussion mais une fois que j'ai pris une décision, même si vous êtes tous contre moi, j'ai raison, je suis le chef, vous n'avez qu'à la fermer. Le management n'est pas la démocratie, c'est de la dictature éclairée » (E15A).

Pour prendre la (bonne) décision, le leader doit « éclaircir le chemin pour pouvoir diriger mètre par mètre » et avoir toutes les cartes en main (Hamel et Prahalad, 1993, p84). Avec l'information nécessaire, « je peux rapidement évaluer une situation dans les grandes lignes parce que je suis un vieux du métier, je suis un artisan de la science » (S3 A) ; en effet, le leader doit être réactif face à l'environnement et aux conjectures, il a une intelligence de la pratique et du métier (Wagner et Sternberg, 1990).

Les deux directeurs ont choisi un mode de management relativement centralisé : « tout le monde m'envoie un double de toutes les communications externes et je peux rapidement être au courant et je peux agir selon les cas » (S3 A). E 15 A centralise, pour le Centre de Recherche, l'ensemble des demandes de projets des directions techniques, et participe en grande partie au choix des projets qui seront menés. De plus, il souhaite être régulièrement informé des projets en cours et demande un résumé sur l'état d'avancement des projets au moins une fois par an et de manière relativement formelle.

La notion de leadership a été enrichie par le concept de confiance. Ingham (1997) estime que le statut du leader et son style de management influencent directement cette confiance qui s'installe entre les acteurs d'une coopération. Granovetter (1985) explique que les relations interpersonnelles affectent les relations professionnelles, ceci est vérifié dans l'étude de cas puisque les relations personnelles entre S3 A et E15 A ont joué un rôle dans leurs relations professionnelles. Cependant, il est important de resituer le contexte puisque les relations

personnelles se sont développées au fur et à mesure des relations professionnelles (la littérature prône régulièrement le contraire : les relations personnelles existent en premier lieu et ainsi se transmettent au niveau organisationnel).

Dans le cas étudié, la notion de leadership est centrale. Elle s'est ressentie au sein des deux parties mais également au sein de l'interaction. Même si aucun des deux leaders ne prend part directement à un projet, on ressent leur présence (transmission de cette culture et aussi recours aux leaders en cas de problèmes). Cette notion n'a pu être perçue dans les entretiens réalisés dans l'étude qualitative puisqu'il faut être en contact avec plusieurs personnes d'une même entreprise afin de ressentir cette caractéristique. Cependant, dans ces différents entretiens, le chef de projet entretenait des relations « de contact » avec le client : suivi régulier, échanges téléphoniques... Ces échanges permettent d'être proches du client afin de percevoir ses attentes et ses besoins.

## 1.2. Une équipe

Un chef n'existe que parce qu'il est entouré. De plus, en R&D, le travail est collectif et non individuel. Le travail en équipe est donc au centre dans les activités de R&D et dans le cas d'une impartition. Une équipe est un ensemble de « personnes d'une organisation, ou d'une unité devant remplir une mission commune » (Duluc, 2000, p21). L'équipe peut se constituer de membres d'une même entité, ou regrouper des membres de plusieurs entités, elle peut travailler sur un même lieu ou non, ils peuvent être sous la direction d'un seul chef ou de deux chefs (rarement plus). « C'est important d'avoir une équipe, c'est faire vivre dans l'entreprise une envie de connaître, de savoir, de creuser, de se mettre au service de l'industriel en innovant » (S3 B).

Lorsqu'une société a un mode de fonctionnement en équipe et que les relations sont fructueuses et riches, elle sera plus à même de participer à un travail en équipe avec des personnes de l'extérieur. En effet, « le succès des relations externes avec les différents partenaires dépend de la qualité des relations internes » (Duluc, 2000, p80). Ainsi, l'impartition consisterait à former une équipe à partir de deux équipes soudées.



### 1.2.1. Un ensemble d'hommes

#### Une gestion à part

Comme l'a expliqué E15 A, on ne gère pas l'activité de R&D comme n'importe quelle autre activité et surtout les employés de R&D ne doivent pas être gérés de la même façon. En effet, comme le précise Tarondeau (1994, p139), la complexité relève du fait qu'un « professionnel » de R&D possède de grandes compétences techniques qu'il doit développer et utiliser afin de répondre aux besoins de l'entreprise, cependant, si l'autorité est trop forte ou si les conditions de travail ne sont pas optimales (pour lui), il risque de perdre de sa créativité. De plus, il a un besoin de liberté. Il faut donc développer au sein du département R&D de l'entreprise, mais encore plus lorsqu'il y a création d'une équipe avec des membres de plusieurs entités pour un projet de R&D imparti, une dynamique de travail permettant aux « professionnels » de s'épanouir afin qu'ils prennent plaisir à travailler et développent leur créativité. Pour cela, il faut favoriser les échanges en interne, mettre en avant la nécessité de communiquer et faciliter les collaborations et les interactions internes et externes (Tarondeau, 1994). Mettre en commun des membres d'entités différentes pour un même projet de R&D n'est pas chose facile puisque « la fonction R&D est un microcosme particulier où il est délicat d'introduire des éléments étrangers » (Tarondeau, 1994, p1194).

Ce problème met en avant l'importance du reflet que renvoient à la fois les autres membres de l'entreprise, et plus particulièrement la hiérarchie, et à la fois l'extérieur. En effet, comme le précisait E8, l'équipe de R&D interne peut concevoir le recours à l'extérieur comme un échec. Le « professionnel » de R&D a besoin d'une reconnaissance, E15 a développé des prix afin de valoriser le travail de certains, S3 a sur les murs de ses locaux des posters présentant une réalisation pour autrui et à chaque fois, il est stipulé les noms des participants au projet (journal de bord, S3 (1)) et envoie régulièrement à l'ensemble de ses collaborateurs des flashes d'informations sur les projets réalisés et les connaissances apportées en soulignant toujours la ou les personnes à la base du travail (avec leurs coordonnées pour échanges). Cette reconnaissance est importante pour l'acteur même qui se sent valorisé et qui acquiert une certaine assurance et une certaine confiance mais aussi pour l'extérieur et notamment dans le cadre d'une impartition, la dynamique de travail se développe lorsque le travail du coéquipier est reconnu et que la confiance existe. Chollet (2006) parle de la visibilité, c'est-à-dire que

l'expertise individuelle du professionnel de R&D doit être connue et légitime, non seulement dans l'activité de R&D interne et dans son entreprise, mais aussi au-delà. Les leaders ont pour rôle de développer les échanges et la communication entre les membres, ils doivent également inciter les salariés à accroître leurs compétences et leurs savoir-faire (comme le préconise Aoki, 1986).

Une équipe est donc une relation de coopération et d'interactions entre des individus. Les relations interindividuelles reposent sur l'estime, la confiance, la loyauté, la bienveillance, l'intégrité et l'ouverture d'esprit (Sako, 1991). Le but recherché par chaque « professionnel » de R&D est d'apprendre, de développer ses connaissances et ses savoir-faire (le résultat final n'est le principal but d'un projet que pour les responsables qui gèrent l'activité et prennent en compte le devenir de la R&D). La phase d'apprentissage individuel est développée par les échanges et la communication entre les membres de l'équipe. L'apprentissage est avant tout un phénomène humain et individuel (Ingham et Mothe, 2003), même si au sein de l'organisation, il s'agit d'un phénomène social (Simon, 1991). Cependant, il est important de préciser que les résultats de ces apprentissages en termes de connaissances produites et créées ne sont pas équivalents à la somme des connaissances individuelles (Argyris et Schön, 1978).

#### L'opportunisme limité

Lors d'une impartition, chaque partie va engager des ressources dans la coopération sans savoir si l'autre partie n'en profitera pas. Le caractère opportuniste de l'homme est mis en avant dans les travaux de Williamson et de la théorie des coûts de transaction. Bien sûr, un travail d'équipe et une impartition ne peuvent pas bien se passer si un des membres semble opportuniste ou si des doutes sur l'intégrité d'un ou de plusieurs membres sont perçus. Comment limiter ce caractère opportuniste ? Dans le cas étudié, aucun caractère opportuniste ni aucune crainte n'a été ressenti. Ce caractère n'a pas non plus été mis en évidence dans les autres entretiens (même si cela ne signifie pas que ce caractère n'est pas pris en compte).

Dans de nombreux travaux, cette question est centrale. Trois mécanismes peuvent être distingués comme solution à ce problème (Figure 25) :

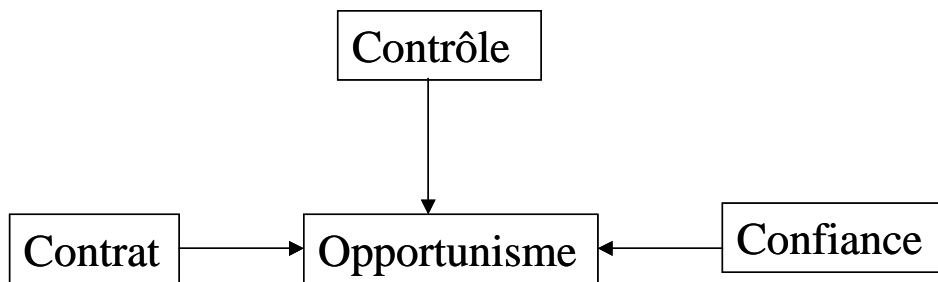


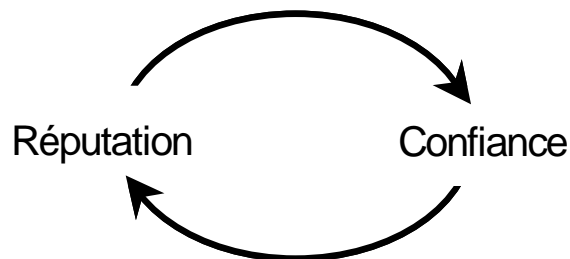
Figure 25 : Les mécanismes limitant l'opportunisme.

- Le premier est un mécanisme d'autorité : le contrat. Mettre sous forme contractuelle et formelle les attentes du partenaire, les limites acceptables et les pénalités éventuelles rassure l'entreprise impartitrice mais pénalise la liberté de l'équipe, sa dynamique et sa flexibilité (et donc les échanges et les interactions) puisqu'elle cherche à ne dépasser aucune limite de ce cadre formel.
- Le deuxième mécanisme est le contrôle, notamment sous la forme d'une vérification des étapes du projet et de l'avancement de celui-ci. Le contrôle est vu comme une solution au problème de l'information asymétrique. Dans le cadre de la R&D, il est délicat de mettre en place un contrôle. Le prestataire a avant tout une obligation de moyens, ce qui n'est pas simple à contrôler, et l'incertitude liée aux résultats implique aussi la difficulté de mettre en œuvre un mécanisme de contrôle.

Ces deux premiers mécanismes n'ont pas pu être étudiés dans le cas de l'impartition d'un projet de R&D de E15 vers S3 puisque les projets mis en œuvre ne font l'objet d'aucun contrat et qu'aucun mécanisme de contrôle (du moins formel) n'a pu être distingué (ni pour cette relation, ni dans le cas de relations avec d'autres entités). Cependant, cette dernière affirmation doit être nuancée. Un mécanisme de contrôle implicite peut être souligné, en effet, lorsque les entreprises échangent des informations ou lors de réunions intermédiaires... l'entreprise impartitrice peut « contrôler » l'état d'avancement et l'investissement du prestataire. Il ne peut contrôler le résultat mais il peut contrôler (de manière superficielle et implicite) les moyens mis en œuvre par le prestataire.

- Le troisième mécanisme est la confiance. La confiance limite les doutes que peut avoir une personne sur une autre et sur son caractère opportuniste. Dans la théorie de l'agence, elle permet de réduire les coûts d'agence et de transaction. Deux procédures incitatives influent sur ce mécanisme : la réputation et l'ancienneté des relations. L'ancienneté des relations est une incitation puisque des relations de long terme nécessitent un contrôle moindre (Baudry, 2005) et la réputation est une incitation forte à un comportement loyal qui doit produire de la confiance (Kreps, 1990). Cet auteur ajoute que la réputation est la mémoire des acteurs, elle s'acquiert et n'est jamais donnée d'emblée ; c'est également un moyen fiable et simple d'identifier de bons alliés (Koenig et Van Wijk, 1992).

Les expériences passées ont un poids considérable pour expliquer les relations actuelles entre E15 et S3. Le premier projet a permis que S3 acquiert une bonne réputation qui s'est par la suite encore améliorée au fil des projets menés, ce qui a incité E15 à accorder une confiance de plus en plus grande à S3. La réputation s'est répandue au sein des directions techniques et des filiales. Ainsi :



*Figure 26 : Réputation et confiance.*

Lors d'un premier projet, la confiance n'existe pas ou est très faible et se base sur une réputation qui n'est qu'externe, donc le contrat est relativement complet, la première mission est une petite mission et l'information transmise se résume à celle indispensable pour le projet (E15 A).

### 1.2.2. Une coopération

#### Les interactions

Une interaction est un échange entre deux membres. Dans un projet de R&D impartit, les interactions sont nombreuses et variées, elles peuvent prendre la forme d'un échange en face-à-face, d'un appel téléphonique, d'une visite, d'un travail en commun...

Le nombre des échanges, leur réciprocité ainsi que leur densité varient en fonction du type d'impartition choisi. L'échelle présentée ci-dessous (Figure 27) hiérarchise les différentes formes d'impartition et d'autres formes de relations interorganisationnelles, en fonction de l'importance des interactions

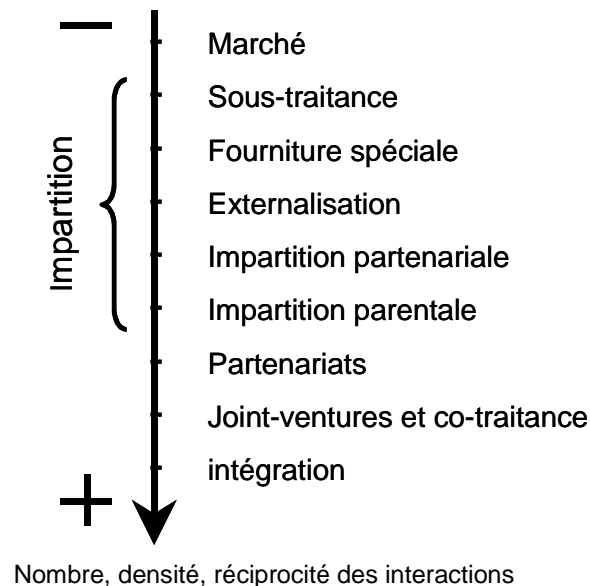


Figure 27 : Importance des interactions dans les relations interentreprises dans le cas de l'activité R&D

Campagne et Sénéchal (2002) soulignent que la coopération répond avant tout à un besoin de partage : partage d'objectifs, de compétences ou de points de vue, partage de ressources communes. Pour favoriser les interactions et la coopération, il faut permettre aux acteurs de communiquer, de s'approprier des savoirs et des savoir-faire au contact des autres, de faciliter l'apprentissage organisationnel, notamment en développant un langage commun. De plus,

pour qu'une interaction soit riche, il faut de bons acteurs convaincus de leur intérêt à coopérer.

Alcouffe (2002) explique que les effectifs de R&D des équipes travaillant sur l'A380, sont constitués de manière égale de personnel d'Airbus et de personnel des fournisseurs et sous-traitants. Il ajoute que ces derniers peuvent intégrer les services de R&D internes d'Airbus et que les relations étant de long terme, la durée favorise l'apprentissage qui génère une information commune, une expérience commune et un langage commun. Ils vont développer leurs propres routines de travail et ainsi améliorer leur capacité à collaborer (Powell, Koput, Smith-Doerr, 1996), ils vont apprendre à mieux collaborer, et cet « apprentissage » se développera au fur et à mesure des interactions (Arino et Torre, 1998). De plus, la répétition des interactions et la coopération vont renforcer la confiance (Mothe et Ingham, 2003).

#### Un langage propre

Les interactions et les échanges ne sont possibles que si les deux parties peuvent se comprendre. Bien sûr, il y a la langue utilisée, même si l'anglais est aujourd'hui relativement répandu. S7 expliquait qu'il n'avait pas de clients allemands puisque ces derniers préféraient recourir à des prestataires allemands : « c'est plus facile pour se comprendre » (S7). Mais les deux parties doivent pouvoir communiquer facilement sur le plan technique. Les échanges seront facilités et plus fréquents si l'interlocuteur est une personne du technique (S3 D). Il est plus facile d'avoir des interactions enrichissantes entre deux personnels exerçant le même métier ou la même fonction (deux ingénieurs de R&D par exemple) qu'entre un prestataire et un directeur des achats. La mise en place d'un langage commun est donc préconisée, celui-ci facilitera les échanges et les phases d'apprentissage : « pour interagir encore faut-il pouvoir communiquer » (Wolff, 1995, p117).

S3 A (1991) détaille la mise en place « d'un langage commun aux deux populations chercheurs et utilisateurs qui se traduit par l'élargissement d'un code commun dans les termes du concept de communication stricto sensu. Occupant la place de fournisseur, l'effort doit naturellement revenir à notre équipe qui aura la double tâche de maîtriser la connaissance de base et de comprendre les points de vue des partenaires. Sachant que la deuxième obligation exige l'appréhension intime du sujet, opération qui passe par l'information, l'étude et

singulièrement le dialogue ». Un langage commun ne peut se développer qu'au fil des interactions et des expériences dans un même secteur (Figure 28).

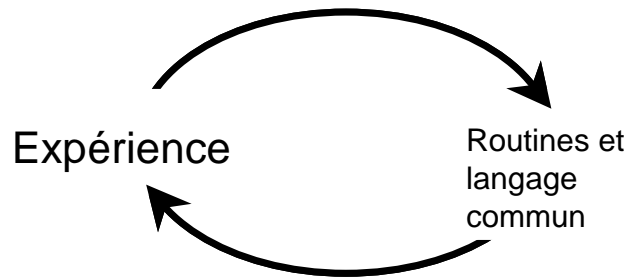


Figure 28 : Langage commun et expérience.

#### Un intérêt à coopérer

Il est reconnu que l'effort collectif est plus efficace que l'action individuelle, la coopération est donc supérieure (Duluc, 2000) à tout travail individuel. Les membres de la coopération ont donc intérêt à coopérer, à la fois sur le plan personnel afin d'acquérir le plus de compétences et de savoirs, et sur le plan professionnel afin de faire aboutir le projet rapidement. La relation peut acquérir une certaine stabilité grâce à la bonne volonté (*goodwill*) de chacun (Richardson, 1972).

S3 A explique que les contacts humains et les interactions régulières permettent de développer une certaine mémoire organisationnelle qui simplifie les projets futurs. Dans leur relation qui dure depuis de nombreuses années, S3 et E15 ont mené de nombreux projets, certains ayant abouti, d'autres non, et comme ils travaillent régulièrement en équipe, ils ont acquis une « mémoire » de leur passé et même si certaines personnes changent (*turn-over*), il y a toujours au moins une personne (S3 A au minimum) pour transférer l'expérience passée. Les archives et les documents finaux d'un projet ne peuvent pas tout contenir et « raconter à quelqu'un comment on a fait tel dispositif, tel moyen, tel truc, donc transférer les connaissances, là il y a une seule manière que je connaisse, c'est les échanges directement humains. Les archives impersonnelles ne suffisent pas, tout est prévu mais le type a besoin d'une personne qui est la mémoire vivante du sujet » (S3 A). Il explique que seules les relations de long terme et régulières permettent d'acquérir cette mémoire.

Kouzes et Posner (1987) estiment que la coopération est génératrice de confiance. Mais la confiance est aussi un mécanisme coordinateur de la coopération, « c'est un composant critique du réseau » (Powell, 1990, p301).

## 2. La confiance

La confiance entre les deux parties a été perçue lors des entretiens réalisés dans le cadre du chapitre 3 où tous les répondants s'accordaient sur l'importance de la confiance dans les relations entre prestataires et entreprises impartitrices. Malheureusement, il fut impossible de creuser plus ce point, de comprendre ce que les personnes interrogées entendaient par confiance et comment se développait cette confiance : « on travaille en confiance, sinon on ne peut pas travailler » (E17), « la confiance est une condition fondamentale, les relations d'homme à homme sont très importantes » (S7), « vous êtes obligés d'avoir une confiance réciproque » (L2)... En menant l'étude de cas, il a été plus facile de s'intéresser à ce point puisque notre présence était régulière et que les entretiens étaient réalisés auprès de personnes travaillant ensemble et pouvant développer de la confiance entre elles.

Brousseau, Geoffron et Weinstein (1997) soulèvent l'ambiguïté de la notion de confiance. En effet, il existe plusieurs formes et plusieurs objets de confiance. Mais en qui et en quoi a-t-on confiance ?

Cette partie se décomposera en trois temps : une vue académique de cette notion (2.1.), les différents types de confiance et leurs définitions (2.2.) et la confiance reliée à l'impartition de la R&D (2.3.).

### 2.1. La confiance dans la littérature

#### 2.1.1. La confiance dans les théories contractuelles

La théorie de l'agence : la confiance est traitée comme un mécanisme incitatif. Elle représente une stratégie pour réduire les coûts d'agence. Elle repose sur deux procédures incitatives (étudiées précédemment) : la réputation et l'ancienneté des relations.



Les contrats incomplets : dès qu'un contrat est incomplet, la confiance apparaît comme une composante relationnelle d'une importance essentielle et comme un élément essentiel de la coordination. La rédaction d'un contrat incomplet permet une flexibilité dans la relation qui est renforcée par une grande confiance. On retrouve ce principe dans la relation d'impartition partenariale.

La théorie des coûts de transaction : la confiance est évacuée car chaque acteur peut être opportuniste. Dans l'atmosphère de Williamson (présentée en annexe 8), la confiance n'apparaît pas car pour l'auteur il ne peut y avoir de confiance dans les relations commerciales, cette dimension n'existe que dans les échanges sociaux. Il ajoute que le terme est souvent trompeur puisque la plupart du temps il ne s'agit que d'un calcul (Williamson, 1993), or la confiance calculée est contradictoire par essence (Orléan, 1995). Williamson reconnaît l'importance de la confiance dans les relations interorganisationnelles, mais la confiance reste pour la partie un moyen d'atteindre ses intérêts propres.

Bidault et Jarillo (1995) notent qu'une dimension essentielle de la confiance est la présomption que l'autre partie est dépourvue d'opportunisme. Toutefois, pour Nooteboom (1996), confiance et opportunisme cohabitent dans la coopération à long terme. Lorsque les relations de coopération de long terme reposent sur des relations personnelles de longue durée, les acteurs ne sont pas tentés de se conduire de manière opportuniste (Granovetter, 1985).

La présence de confiance dans une relation entraîne des économies des coûts de transaction (Neuville, 1997 ; Zaheer, Mc Evily et Perrone, 1998). Dans le cas étudié, elle entraîne l'absence de contrat et donc ainsi une économie de coûts de transaction.

Dupuy et Torre (2004) notent que la relation de confiance n'a de sens qu'en avenir incertain, lorsque les anticipations futures et l'information sont imparfaites. Dans le cas de la R&D et de l'impartition, l'avenir est incertain par nature de l'activité (on ne peut prévoir les résultats de la R&D) et l'information est asymétrique (le prestataire possède un savoir plus grand sur le projet que l'impartiteur et ce dernier possède toutes les données et donc plus d'informations que le prestataire sur le contexte du projet. Ces informations sont d'ailleurs difficiles à obtenir pour le prestataire puisque l'entreprise impartitrice a tendance à ne pas tout dire pour se

protéger), la confiance est donc essentielle. Lors d'une coopération, les agents doivent faire preuve de bonne volonté (Ring, 1996) et croire (et donc faire confiance) à la bonne volonté de l'autre.

Lors d'une première relation, l'individu est « vierge » de toute réputation (et de toute expérience précédente par définition), il n'y a donc pas de confiance préalable et au fur et à mesure des relations, il y a une logique d'autorenforcement qui l'incite à ne pas trahir (Kreps, 1990), la confiance est le résultat d'un calcul rationnel des individus. Dans le cas étudié, S3 A n'avait aucune réputation directe auprès de E15 A, mais l'ami commun a transmis une partie de la confiance qu'il avait envers S3 A, et comme E15 A avait confiance en l'ami, il a abordé la première relation avec une certaine confiance.

#### 2.1.2. La confiance et le contrôle

Dans leur article, Donada et Nogatchewsky (2007) reprennent les résultats de différentes études quantitatives sur la confiance (antécédents et conséquences de la confiance). Elles mettent en avant que le lien entre confiance et contrôle est discuté par les chercheurs. Pour la plupart, la confiance est une alternative au contrôle comme pour Nooteboom, Berger et Noorderhaven (1997). Gosse, Sargis et Sprimont (2002) nuancent cette affirmation en établissant que la substitution du contrôle formel par la confiance s'explique lorsque le client ne sait pas évaluer la prestation de son fournisseur. Dans leur article, Dumoulin, Meschi et Uhlig (2000) rejettent l'hypothèse de la relation substitutive entre le contrôle et la confiance.

Ce mécanisme (absence de contrôle car confiance) a été adopté dans le cas étudié puisque aucun contrôle n'a été décelé, mais E15 est parfaitement capable d'évaluer la prestation de S3. Pour d'autres auteurs, le contrôle et la confiance peuvent se développer ensemble de manière cohérente. En R&D, il est difficile de mettre en place des mécanismes de contrôle car le prestataire n'a souvent qu'une obligation de moyens, plus difficile à évaluer.

## 2.2. Définitions des notions de confiance

Barney et Hansen (1994) définissent la confiance comme étant « une croyance mutuelle en ce qu'aucune partie dans l'échange ne profitera des faiblesses de l'autre » (cité par Simon, 2007,

p86). Il s'agit d'une foi en l'intégrité morale et en la bienveillance de l'autre (Ring et Van de Ven, 1992) et d'une certitude qu'une partie agit dans le sens des intérêts de l'autre, en dépit des motivations économiques qui l'inciteraient à se comporter autrement (Granovetter, 2002).

Delerue et Bérard (2007) reprennent Zand (1972) pour définir que la décision de faire confiance s'assimile à la bonne volonté d'une personne à accroître sa vulnérabilité face aux actions d'un autre dont il ne peut contrôler le comportement. Cependant, le terme de décision semble mal choisi puisqu'on ne décide pas de faire confiance (sinon il ne s'agit pas d'une confiance pure), la confiance s'acquiert petit à petit (confiance progressive de Ring et Van de Ven, 1992), elle ne peut s'acheter sur un marché (Arrow, 1971). Elle ne peut donc apparaître que lors d'une relation d'une certaine durée (Fréchet, 2002).

Zucker (1986) distingue trois formes de confiance : la confiance interpersonnelle, la confiance interorganisationnelle et la confiance institutionnelle.

- La confiance interpersonnelle : Zaheer, McEvily et Perrone (1998) la définissent comme la confiance placée par des individus dans d'autres individus.

Sako (1992) affine cette définition en distinguant deux niveaux de confiance interpersonnelle : la confiance intentionnelle qui suggère qu'un individu fait confiance à un autre parce qu'il croit que ce dernier respectera ses engagements sans faire preuve d'opportunisme et la confiance de compétences qui suggère qu'un individu fait confiance à un autre parce que ce dernier détient les capacités et les compétences requises. Mothe (1997), quant à elle, développe deux types de confiance : la confiance technique (qui est à rapprocher de la confiance de compétences) qui se crée dès lors que les partenaires ont reconnu leur valeur technique mutuelle et que les travaux progressent sans heurt selon le calendrier défini, et une confiance à un niveau supérieur qui permet à chaque partenaire d'être convaincu de la bonne foi des autres (qui est à rapprocher de la confiance intentionnelle de Sako). La relation entre E15 et S3 (et entre chaque personne de ces deux entreprises) tend plutôt à reposer en premier lieu sur la confiance technique ou de compétences avant de reposer sur la confiance intentionnelle (non pas que E15 ait le moindre doute sur l'intégrité de S3 mais si ce dernier n'avait pas la capacité de répondre aux besoins, E15 n'impartirait pas de projet de R&D à S3 malgré une confiance intentionnelle forte).

- La confiance institutionnelle : elle se définit « comme une autorité supérieure au sein de la société » (Mangematin, 1999 cité par Simon, 2007, p89).

- La confiance interorganisationnelle : elle est définie par Zaheer, MacEvily et Perrone (1998) comme la confiance accordée par les membres d'une organisation à l'organisation associée. La confiance interorganisationnelle dépasse la relation interpersonnelle pour se répandre à l'organisation partenaire avec laquelle elle effectue un projet commun (Kœnig, 1998). La confiance interorganisationnelle conduit à des comportements coopératifs et à l'apprentissage collectif. Elle permet de tisser des liens sur le long terme et de bâtir un réseau connecté de relations (Simon, 2007). Dans le cas de la confiance interorganisationnelle, le leader joue un rôle clé, transmettant cette confiance aux membres de son entreprise.

La confiance interpersonnelle est la confiance à l'égard d'un des membres de l'autre organisation tandis que la confiance interorganisationnelle est la confiance éprouvée par un individu à l'égard de l'autre organisation prise comme un tout. Ces deux types de confiance sont étroitement dépendants.

### 2.3. La confiance et l'impartition de la R&D

Mayer, Davis et Schoorman (1995) expliquent que la confiance facilite la coopération, c'est le ciment des relations (Morgan et Hunt, 1994), elle permet une meilleure coordination des interactions entre les acteurs. Et inversement, la coopération est génératrice de confiance (Kouzes et Posner, 1987) :

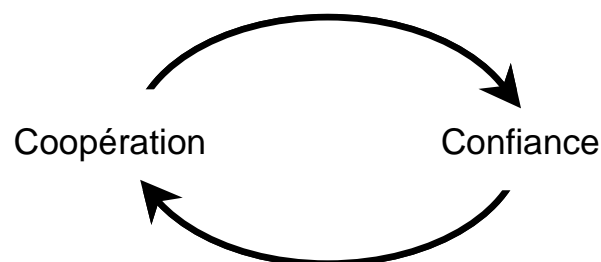


Figure 29 : Coopération et confiance

Les acteurs ont intérêt à s'engager dans des relations où confiance et coopération vont s'enrichir mutuellement (Ring et Van de Ven, 1994 ; Zucker, 1986). La confiance est

favorisée par la connaissance préalable des partenaires, l'antériorité de leurs relations et leur réputation (Buckley et Casson, 1988).

La confiance contribue au développement de la relation (Doz, 1996), augmente sa flexibilité et apparaît être la clé du succès de la relation (Ring et Van de Ven, 1994). Mothe (1997) ajoute le lien entre la confiance qui existe entre les membres d'un consortium de R&D et le degré d'appropriation des résultats par ces partenaires. Castro, Guérin et Lauriol (1998) regroupent dans leur modèle des 3C, les concepts de coopération, confiance et compétence. Les relations de confiance s'établissant entre des partenaires faciliteront l'échange d'informations, la firme impartitrice deviendra plus transparente pour le prestataire.

La confiance se manifeste et se développe (comme l'apprentissage) au travers des actions, des interactions sociales et des contacts répétés entre les partenaires (Gulati, 1995 ; Mothe et Ingham, 2003). Avant d'être collective et organisationnelle, la confiance commence par être individuelle (Ingham et Mothe, 2003), ceci indique l'importance du rôle joué par les personnes qui sont en contact avec les partenaires. Dans les premiers temps, elle s'appuie sur des caractéristiques du partenaire comme l'intégrité, l'honnêteté, la fiabilité, la compétence, la réputation ou encore l'histoire de la relation... « On ne peut pas parler de confiance au début d'une relation, mais il y a [des prestataires] en qui j'ai entièrement confiance » (E15 A). La confiance joue un rôle essentiel dans la réalisation des apprentissages (Ingham, 1994, p115) elle influence aussi de façon majeure la dynamique et le rythme de l'apprentissage dans la coopération.

Dans de nombreuses études, à l'origine, deux représentants des organisations se font confiance, se respectent et communiquent abondamment (Mothe et Ingham, 2000), c'est par l'intermédiaire de ces fortes relations interpersonnelles que les premières difficultés de mise en place de la relation pourront être surmontées, l'importance des relations interpersonnelles décourageant l'opportunisme. Dans le cas étudié, à l'origine, il ne s'agissait pas d'une confiance interpersonnelle (dans le sens où les deux parties ne se connaissaient pas avant le premier projet) mais pour illustrer les propos de Mothe et Ingham, E15 E peut être cité : il a expliqué qu'il entretenait des relations professionnelles avec un consultant qui était un « ami de promo ».

#### Chapitre 4: Le quotidien de l'impartition de la R&D au travers d'un cas atypique

Comme la confiance change au cours du temps, se développe, se construit, peut disparaître et réapparaître dans les relations (Delerue et Bérard, 2007), Sako (1991, p381) ajoute qu' « elle ne peut être acquise que très lentement mais détruite très rapidement ». Il peut être intéressant de se demander si l'arrêt d'une relation interpersonnelle qui était à la base de la confiance interorganisationnelle aura un effet sur cette dernière. E15 A partant à la retraite, la relation entre E15 A et S3 A va disparaître (dans le cadre de l'entreprise) mais puisque la relation s'est étendue à d'autres niveaux dans l'organisation, la confiance interorganisationnelle va-t-elle perdurer entre E15 et S3 ?<sup>74</sup>

La confiance joue un rôle dans le choix de la relation à établir. En effet, contracter avec quelqu'un est déjà un acte de confiance. Ring et Van de Ven (1992, p490) mettent en relation le degré de confiance et le degré de risque afin de définir la forme organisationnelle à suivre (Tableau 25):

		Risque	
		Faible	Élevé
Confiance entre les parties	Faible	Marché	Hiérarchie
	Élevée	Contrat récurrent	Contrat relationnel

Tableau 25 : Confiance et risque

La confiance n'est pas sans limite. Quand la confiance interorganisationnelle est faible et les liens interpersonnels élevés, il existe un risque d'agissement contraire aux intérêts de l'organisation. De plus, l'absence de confiance est une raison majeure de l'apparition de conflits dans les partenariats (notamment d'innovations) (Fréchet, 2002). E15 C relativise la confiance accordée à S3 : « c'est une relation qui repose sur la confiance, on prend des risques, si notre confiance est trahie, on sera déçu, on ne travaillera plus avec lui », tout comme S3 C : « on ne travaille bien qu'avec les gens en qui on a confiance. Pour moi ce n'est pas spécifique à l'industrie ni à la R&D ; si vous achetez un pain et qu'il n'est pas bon vous changez de boulanger, s'il est bon vous revenez. Là c'est pareil, on travaille avec des gens : si

---

<sup>74</sup> Nous n'avons pas la réponse à cette question mais elle pourrait faire l'objet d'une future recherche. Toutefois, il faudra peut-être mener une recherche longitudinale afin d'observer les effets sur le long terme.

le travail est bon et que les relations humaines sont satisfaisantes, on continue, sinon le client va voir ailleurs ».

En plus d'alléger les clauses contractuelles, la confiance amenuise les mécanismes de contrôle (Dyer, 1997).

#### 2.4. La question du contrôle

Aucun mécanisme de contrôle formel n'a donc pu être décelé. La confiance est toujours avancée comme justificatif de cette absence. En effet, il semble difficilement concevable de mettre en place des mécanismes de contrôle formels, comme le prévoit le contrôle organisationnel. En effet, le prestataire a une obligation de moyens et non de résultats, il est ainsi plus difficile d'exercer un contrôle sur les moyens mis en œuvre, et même si un tel mécanisme est mis en place son intérêt est contestable.

Par conséquent, on peut se demander si aucun mécanisme de contrôle ou de surveillance ne doit être mis en place (ou si aucun mécanisme n'existait empiriquement). Nous avons expliqué que la décomposition du contrat en étapes et les échanges répétés pouvaient être considérés comme des mécanismes de contrôle de type informel.

Pour parfaire cette affirmation, nous nous sommes appuyée sur le travail de Schreyögg et Steinmann (1987). Ces auteurs présentent une nouvelle perspective du contrôle stratégique en soulignant le caractère incertain et complexe du management stratégique. Ils détaillent trois étapes de contrôle présents, de la formulation de la stratégie à la fin de la mise en œuvre :

- « *Premise control* » (p96) : il débute en même temps que la formulation de la stratégie et se poursuit dans le temps. Il s'intéresse à la ligne directrice de l'action et a pour objectif de vérifier systématiquement et continuellement si les prévisions faites pendant la planification et le processus de mise en œuvre sont toujours valides. Il s'agit d'un « *contrôle adaptatif* » qui a lieu aussi souvent que possible.
- « *Implementation control* » (p97) : il débute plus tardivement que la première étape, au moment de la mise en œuvre. En se basant sur les résultats déjà obtenus,

ce contrôle a pour but d'estimer si l'ensemble de la lignée stratégique devrait être changée.

- « Strategic surveillance » (p97) : Il se met en place dès le début de la formulation et se poursuit dans le temps. Il permet de surveiller la gamme entière d'événements qui surviennent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et qui sont susceptibles de menacer l'action stratégique. Il ne repose pas sur une liste de problèmes prédéfinis car son but est de prendre en compte l'ensemble des événements, même les événements imprévisibles et non détectés au début de la formulation.

Un parallèle peut être effectué entre ces trois étapes de contrôle stratégique et le contrôle (ou plus exactement les contrôles) qui pourrait exister lors d'une impartition de la R&D.

Les procédures détectées empiriquement comme mécanisme de contrôle informel (projet par étapes...) correspondent principalement au « implementation control » décrit par Schreyögg et Steinmann. En effet, les résultats intermédiaires servent d'indicateurs pour le succès de la stratégie de long terme. Les auteurs mettent en avant le « stop/go ». Le projet est détaillé en étapes successives (cf. chapitre 3) et à la fin de chaque étape, les résultats sont étudiés en vue d'une poursuite du projet, d'une réorientation ou d'un abandon (à la fin de chaque étape, la question du « go no go » est posée).

Les échanges réguliers et le travail en équipe exercent une partie des deux autres étapes de contrôle, en ce sens qu'ils permettent de vérifier continuellement (ou au moins de manière régulière) la ligne directrice fixée puisque la décision de départ était limitée par l'incertitude et la complexité de l'environnement (en ce qui concerne la R&D, l'incertitude du futur et la complexité des éléments à considérer ne sont pas sujettes à débat). De plus, de par leur expérience personnelle mais aussi leur expérience commune, les deux parties peuvent détecter les premiers signaux qui seraient synonymes de problèmes et y faire face.

Toutefois, bien que nécessaires et adéquats, ces trois mécanismes de contrôle (projet par étapes avec des décisions de « go no go », travail en équipe et échanges réguliers) ne couvrent pas toute l'étendue des trois étapes de contrôle détaillées par Schreyögg et Steinmann. De plus, ils restent relativement flous et varient en fonction du projet et des parties.



Pour gérer une impartition de la R&D, des dispositifs de contrôle et de surveillance doivent être mis en place, ceux-ci mériteraient une étude spécifique reposant sur de multiples études de cas (et mettant en parallèle des cas de coopérations en R&D par exemple) afin d'établir un cadre des dispositifs et mécanismes de contrôle.

De plus, pour développer la confiance, il faut une certaine proximité (dans le chapitre 3, la notion de proximité géographique a été abordée, mais il semble que cette notion ne se résumait pas à sa dimension spatiale).

### 3. La proximité

Les entretiens réalisés dans l'étude de cas ont souligné de manière implicite une autre dimension. Cette dimension que nous n'arrivons pas à relier à un concept préexistant semblait pourtant centrale dans la relation. En effet, la complicité existant entre les membres des deux entités ou entre les deux entreprises semblait reposer sur quelque chose de plus que la confiance, sur une certaine « compréhension réciproque ». Au fur et à mesure de la construction de ce travail, des analyses et des lectures, nous sommes arrivée à la conclusion qu'il s'agissait d'une « proximité » relative entre les deux entités mais qui ne correspondait pas qu'à un axe géographique. Nous commencerons par indiquer quelques repères théoriques qui se concluront par une présentation des différentes déclinaisons existantes (travail doctoral de Angué, 2006) sur lesquelles nous nous baserons pour étudier la dimension perçue dans l'étude de cas de « compréhension réciproque ».

La notion de proximité qui peut se décliner sur un mode spatial aussi bien que non spatial correspond à une capacité d'agents qui la partagent à se coordonner. Elle constitue la réalisation de conditions suffisantes de la coordination, elle est à la fois contrainte et potentiel de coordination (Pecqueur et Zimmermann, 2004).

La proximité géographique (3.1.) n'est pas une condition sine qua non aux effets de proximité (Adam-Ledunois, Guedon et Renault, 2006), il existe une proximité non spatiale (3.2.) tout aussi présente et influente dans la vie organisationnelle.

### 3.1. La proximité géographique

La proximité géographique correspond aux conditions objectives de localisation des agents. La distance géographique « traduit la distance kilométrique qui sépare deux unités (individus, organisations, villes...) dans l'espace géographique » (Rallet et Torre, 1995, p2). Cette notion se scinde en de multiples divisions qui sont toutefois relatives, et elle se base surtout sur la perception des individus (est-on loin de ou près de ?). Néanmoins, les auteurs ajoutent qu'elle « peut être, à un instant  $t$ , considérée comme une donnée de l'espace physique représentant une contrainte qui s'impose, à cet instant là, aux agents pour développer leurs actions ».

Il est généralement admis que la proximité géographique est une condition nécessaire à la circulation du savoir, qu'elle est facilitée par la possibilité de contacts fréquents et de relations de face à face (Gallaud et Torre, 2001), elle facilite la coopération entre les firmes (Saxenian, 1994). Feldman (1999) ajoute que les entreprises ont besoin de proximité géographique pour échanger des connaissances concernant leurs activités de production, de commercialisation et encore davantage de R&D.

Cependant, comment percevoir cette notion de distance qui est relativement subjective et peut être variable d'un endroit à un autre et d'une personne à une autre ?

En effet, la distance géographique ne se calcule plus en nombre de kilomètres mais en temps, en nombre d'heures passées pour aller d'un endroit à un autre.

De plus, la contrainte de proximité géographique n'est généralement pas permanente, elle porte sur certains moments de l'interaction (visites, 1ers échanges réunions, nécessité de partager des équipements, échanges des connaissances et surtout connaissance personnelle des chercheurs et des partenaires). Ainsi, il suffit de courts ou moyens séjours puisque, pour que les partenaires effectuent les échanges nécessaires à l'impartition et à la coopération par le moyen du face à face, la colocalisation permanente n'est pas nécessaire (le besoin de proximité est donc « temporaire » pour reprendre Rallet et Torre, 1995, p33).

Mais le face à face de la proximité géographique n'est plus le seul support possible du partage de connaissances en direct (Freel, 2003), en effet, il existe de nombreux mécanismes de coordination à distance (comme par exemple l'échange de courrier électronique ou les échanges téléphoniques qualifiés par S3 de nombreux avec E15 E).

Dans leur étude de 2002, Bayona Sáez, Garcia Marco et Huerta Arribas rappelle que de nombreux auteurs dont Mansfield et Lee (1996) ont mis en évidence l'importance de la proximité géographique entre l'entreprise et le centre de recherche. Cette proximité rend la relation plus facile notamment concernant sa maîtrise et peut permettre une amélioration de l'efficacité de la relation, principalement par une baisse des coûts, mais aussi en diminuant la complexité relationnelle due à des différences d'objectifs, de styles de management et de culture. Cette proximité permet également de faciliter le transfert de connaissance tacite (Patel et Pavitt, 1988). Le développement de parcs technologiques est un des facteurs soulignés pour montrer l'importance de la proximité géographique.

### 3.2. La proximité non-spatiale

Plusieurs déclinaisons de la proximité non-spatiale ont été réalisées. Parmi les types de proximité les plus couramment cités, il y a :

- la proximité institutionnelle qui consiste à partager et à se conformer à des institutions. L'institution est à la fois la règle et le comportement, la représentation et les pratiques, les habitudes de penser et de faire. L'institution devient alors une idée commune, un acte au service d'une finalité et est porteuse de significations partagées (Kechidi et Talbot, 2007). Il faut que les individus aient la même représentation de ce qu'ils sont en train de faire. La proximité institutionnelle n'est *a priori* ni équitable ni juste, il s'agit au contraire d'un rapport de force. Le partage de normes culturelles locales constitue une forme de proximité assimilable à une institution (Grossetti et Filippi, 2004).
- la proximité organisationnelle, qui est une forme particulière de proximité institutionnelle. Elle met en relation des acteurs participant à une activité finalisée (que cette structure soit une firme, un réseau de sous-traitants...).
- la proximité organisée qui est d'essence relationnelle. Il s'agit de la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres. L'organisation facilite les interactions en son sein, elle les rend *a priori* plus faciles qu'avec des unités situées à l'extérieur de l'organisation (Rallet et Torre, 1995). Elle traduit le

positionnement des agents en termes de potentiel de coordination (Pecqueur et Zimmermann, 2004).

Angué dans son travail doctoral (2006) portant sur les relations entre les partenaires dans les coopérations en R&D, distingue neuf types de proximité. Le tableau ci-dessous (Tableau 26) reprend les différentes définitions qu'elle donne à chacune de ces notions.

<b>Proximité...</b>	<b>Définitions</b>
institutionnelle	Deux organisations seront proches d'un point de vue institutionnel si, et seulement si, elles relèvent de la même catégorie d'acteurs impliqués dans la R&D.
de design organisationnel	Deux organisations sont proches d'un point de vue de leur design dès lors que leurs caractéristiques structurelles et leurs effectifs sont comparables.
relationnelle	Deux organisations sont d'autant plus proches d'un point de vue relationnel que les liens les unissant directement, ou par l'intermédiaire des membres qui les composent, sont forts et importants.
de capacité relationnelle de recherche	Sont proches en termes de capacité relationnelle de recherche, deux organisations possédant des niveaux comparables d'expérience et de capacité d'absorption.
Culturelle	Angué distingue la proximité : - de culture nationale des partenaires : deux organisations sont proches du point de vue de leur culture nationale dès lors que la langue, les normes, croyances, et valeurs propres aux membres des nations dont sont issus les individus qui les composent, sont comparables. - de culture organisationnelle et professionnelle : deux organisations sont proches du point de vue de leurs cultures organisationnelles et professionnelles dès lors que les usages, pratiques et routines qu'elles mettent en œuvre sont comparables.
géographique	(reprenant la définition de Rallet, 2002) la distance itinéraire, fonctionnellement exprimée en coût ou/et en temps. Elle est évidemment dépendante des infrastructures et services de transports.
de réputation	La proximité de réputation correspond aux situations dans lesquelles les organisations émettent des signaux de force et consistance similaires ; il s'agit donc du chevauchement de leur périmètre de rayonnement.

de connaissances	Deux organisations possèdent des bases de connaissances proches si, dans le cadre d'un même domaine d'activités, elles maîtrisent toutes deux les connaissances essentielles à la compréhension des techniques et méthodes sur lesquelles celui-ci est fondé. Angué propose également de distinguer la proximité de connaissances spécifiques : deux organisations possèdent des connaissances spécifiques proches si, dans le cadre d'un domaine d'activité commun, leurs spécialisations sont voisines ou similaires.
concurrentielle	Sont proches d'un point de vue concurrentiel les organisations dont les ressources clés, l'offre de biens et services et les stratégies de développement sont comparables ou se recouvrent fortement.

Tableau 26: Différents types de proximité

Source : Angué (2006)

Il semble intéressant d'utiliser cette classification afin d'effectuer des parallèles avec les données de l'étude de cas, avec l'impartition de la R&D.

- les types de proximité absents d'une impartition de R&D :

La proximité de design organisationnel : E15 est une grande entreprise industrielle multinationale composée de 25 000 personnes alors que S3 est un prestataire de services composé de 50 personnes. Un prestataire a rarement la même ampleur que son client.

La proximité de capacité relationnelle de recherche : pour la même raison un prestataire et une entreprise impartitrice ont rarement la même expérience et la même capacité d'absorption (les moyens alloués ne sont pas identiques).

La proximité de réputation : un prestataire et une entreprise impartitrice ont rarement un « chevauchement de leur périmètre de rayonnement ». La réputation a un écho différent et agit dans des domaines différents (compétences techniques pour le prestataire et produits commerciaux pour l'impartiteur).

La proximité concurrentielle : l'entreprise prestataire et une entreprise impartitrice ne sont pas concurrentes. Leurs offres ne sont pas semblables.

- les types de proximité présents dans une impartition de R&D :

La proximité institutionnelle : l'entreprise impartitrice doit avoir un pôle de R&D développé afin de pouvoir absorber la connaissance externe. Pour cela, elle dispose généralement de « professionnels » de la R&D d'un niveau égal aux collaborateurs du prestataire.

La proximité culturelle des deux entreprises est variable selon les cas. Si les entreprises sont de même nationalité et évoluent sur le même espace national, alors elles seront proches au niveau de leur culture nationale. La proximité de culture organisationnelle et professionnelle peut être évaluée à deux niveaux : au niveau de l'entreprise impartitrice prise dans son ensemble, dans ce cas, il y a de grandes chances pour qu'elle soit différente de celle du prestataire. Mais si la comparaison se borne au service de R&D, alors les ressemblances culturelles sont plus probables. Dans le cas étudié, les deux entreprises étaient proches culturellement aux deux niveaux présentés.

La proximité géographique : en se basant sur l'environnement actuel et le fait que les contacts ne sont ni réguliers ni de long terme, deux entreprises basées sur un même espace national peuvent être considérées comme proches. E15 et S3, étant toutes deux basées dans la région parisienne, sont donc proches géographiquement.

La proximité de connaissances : l'entreprise et le prestataire ne possèdent qu'une partie de leurs connaissances en commun. Le schéma ci-dessous (Figure 30) résume cette notion :

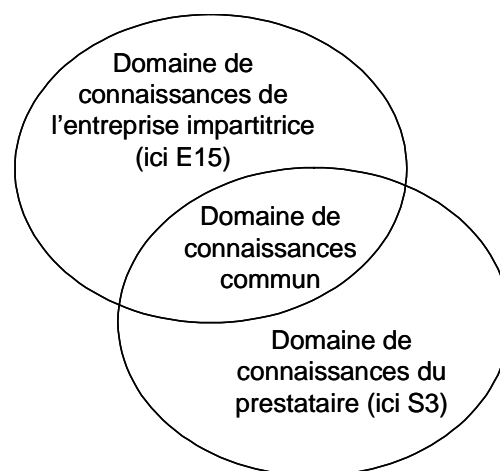


Figure 30 : La proximité de connaissances

La proximité relationnelle : les deux entreprises de l'étude de cas sont proches relationnellement. Cette proximité se développe parallèlement à la confiance, elle est d'abord interpersonnelle avant de s'étendre. Elle augmente avec les interactions et les expériences passées. Pour Pecqueur et Zimmermann (2004), deux entreprises faisant partie du même réseau sont considérées comme proches au niveau relationnel.

Deux autres types de proximité semblent essentiels dans le cas d'une impartition de la R&D. Il s'agit de la proximité d'appartenance (Rallet, 2002) : les entreprises se sentant proches appartiennent à un même ensemble (ici l'équipe de projet). Les entreprises ont développé un langage commun, une histoire commune et des routines pour cette organisation spéciale. Les apprentissages réalisés au cours des relations passées conduisent à l'émergence de routines interorganisationnelles propres à la dyade. Celles-ci sont stabilisatrices pour la relation (Zollo, 2002). On peut également inclure dans ce point la proximité relationnelle.

Le second type est la proximité de similitudes qui s'approche de la proximité de connaissances. Elle regroupe les ressemblances entre les acteurs au niveau de leur système de représentation et de leur capacité à agir. Ils interpréteront de la même façon un résultat et orienteront la suite du projet de la même façon (Rallet, 2002) : « un être humain apprécie un autre être humain en fonction de ses similitudes. Plus il y a de surfaces communes plus on va se comprendre et mieux on va s'apprécier... [Pour une organisation] L'expérience donne la connaissance, c'est une manifestation de l'apprentissage, le responsable de l'activité propre du client aime parler le même langage, on développe une certaine surface commune » (S3 A). La proximité culturelle pourrait être intégrée dans cette notion.

S3 a acquis une connaissance des métiers de E15 au fur et à mesure de leurs projets communs, ce qui leur a permis de se rapprocher : « sur un site opérationnel, c'est là où nous on gagne l'expertise du métier qui est le métier de nos clients, qui n'est pas le notre. On engrange l'expertise au fur et à mesure quand on travaille sur les mêmes machines, quand on rencontre les mêmes interlocuteurs, on gagne l'expertise auprès des différents métiers sur un sujet donné » (S3 C).

Ainsi quatre types de proximité peuvent être assimilés à une impartition de la R&D :

- de similitudes (qui intègrent la proximité de connaissance et la proximité culturelle),
- d'appartenance qui intègre la proximité relationnelle,
- géographique,
- institutionnelle.

S3 B a lui soulevé une notion de distance en expliquant que bien que l'impartiteur ait des connaissances importantes, « il y a cette distance qui bien souvent joue à notre avantage » puisque le client ne connaît pas ce que le prestataire peut proposer ni même souvent la technique utilisée, il ajoute qu'il y a une « distance de compréhension de ce qu'on vend ».

La dimension humaine (notamment leadership), de la confiance et de la proximité ont été détaillées dans ce chapitre. Elles ont permis de caractériser la relation entre les deux entités. A ces trois dimensions, peut être ajoutée une quatrième qui a déjà été présentée, il s'agit de l'apprentissage à la fois individuel et organisationnel. L'apprentissage comme détaillé dans le chapitre 3 est intrinsèquement lié aux notions de confiance, de relations humaines et de proximité. Le chapitre suivant vis à effectuer un retour critique sur les théories disponibles en proposant une analyse de l'impartition de la R&D plus réaliste.