

Les modalités de répartition des résultats dans le cas de partenariats d'exploration

Pierre-Laurent FELIX

Enseignant - chercheur
Groupe ESC Chambéry - PACTE
73381 Le Bourget du Lac Cedex
Tél : 04 79 25 32 54
E-mail : pl.felix@esc-chambery.fr

Elodie GARDET

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Université de Savoie
IUT QLIO - IREGE
4 Chemin de Bellevue - BP 80439 - 74944 Annecy le Vieux CEDEX
Tél : 04 50 09 24 51
E-mail : elodie.gardet@univ-savoie.fr

Résumé :

Les partenariats d'exploration permettent aux entreprises de développer de nouveaux produits et/ou procédés tout en mutualisant les coûts. De par leur fort degré d'incertitude et leur risque élevé, ces partenariats nécessitent la mise en œuvre de techniques de gestion adaptées. L'une des questions centrale pour les partenaires a trait à la répartition des résultats et à leurs modalités de répartition. Notre contribution vise à exposer les différents types de résultats issus d'un partenariat d'exploration et à analyser les modalités de répartition. Une étude qualitative de trois projets d'exploration développés au sein d'un partenariat d'exploration sont analysés afin de mieux comprendre les modalités choisies et les facteurs influençant ce choix. En amont de la coopération, les partenaires semblent privilégier la répartition égalitaire car il est difficile d'identifier les ressources et compétences qui seront nécessaires au projet. En revanche, cette modalité de répartition apparaît comme étant moins incitatif qu'une répartition équitable. Egalement, les dimensions structurelles (nombre de partenaires, degré de maturité du partenariat et similitude des cœurs de métiers) et les comportements des partenaires (niveau d'implication et intérêt pour le projet) semblent influencer la modalité de répartition mise en œuvre.

Mots clés : Partenariat d'exploration, répartition des résultats, innovation.

INTRODUCTION

Au sein de relations interorganisationnelles, les partenaires sont dans l'impossibilité de prévoir *a priori* l'ensemble des risques liés à la coopération. C'est particulièrement vrai dans le cadre de partenariats d'exploration qui sont, par nature, incertains (Segrestin, 2006). En amont du projet, les partenaires ne peuvent pas prévoir l'ensemble des risques, des difficultés et des résultats liés à celui-ci. Il convient de distinguer les activités dites d'exploitation des activités dites d'exploration (March, 1991). Les activités d'exploitation sont les activités courantes de l'entreprise qui mobilisent des compétences déjà existantes et maîtrisées : « *exploitation includes such things as refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, execution* » (March, 1991 : 71). A l'inverse, les activités d'exploration correspondent aux activités pour lesquelles l'entreprise est amenée à développer de nouvelles compétences et voit son périmètre d'activité modifié : « *forme d'innovation qui s'éloigne de manière significative des compétences centrales existantes de l'entreprise sur l'axe client ou sur l'axe technologique* » (Chanal et Mothe, 2005 : 5). De fait, l'exploration ne doit pas être strictement entendue comme l'activité cherchant à produire une innovation répondant à des besoins jusqu'alors non identifiés.

Il apparaît difficile de définir *ex ante* la manière de répartir les résultats en situation de coopération (Jap, 2001). Toutefois, une telle répartition semble primordiale pour inciter les membres à collaborer. Les règles de partage des responsabilités, des ressources et de la quasi-rente doivent être définies, afin d'inciter les membres à transférer les connaissances clés pour le projet et de maximiser les chances de réussite. L'incitation passe par la définition *au préalable* de règles générales de partage de l'*output*. Cependant, dans la littérature ces règles de partage sont rarement évoquées ou de manière extrêmement sommaire (Bhaskaran et Krishnan, 2009). Or, la coopération entre plusieurs organisations indépendantes est un phénomène de plus en plus répandu et nécessite de définir la manière dont les résultats potentiels sont répartis, afin de protéger les apports de chacun (Catelin, 2002).

Deux principales modalités de répartitions des résultats peuvent être instaurées : répartition égalitaire (chacun des partenaires obtiendra un résultat équivalent) ou équitable (la répartition sera proportionnelle aux ressources et compétences apportées par chaque partenaire). La question est alors de savoir quels sont les dimensions ayant une influence sur le choix de la modalité de répartition. Aussi, la présente contribution vise à analyser dans quelles situations il est préférable de recourir à la répartition égalitaire ou à la répartition équitable.

L'article est ainsi divisé en trois parties. La première fait une synthèse de la littérature sur les spécificités des partenariats d'exploration, les types de résultats qui peuvent être produits et les modalités possibles de répartition de ces *output*. La deuxième partie présente les trois projets d'innovation d'exploration développés au sein du partenariat MINATEC IDEAs Laboratory®, et les données recueillies pour les analyser. Les résultats, exposés dans la troisième partie, traitent des modalités de répartition des résultats adoptés par les partenaires de ces projets et les dimensions qui influencent ces choix et de leurs éventuelles évolutions.

1. DE L'EXPLORATION AUX MODALITES DE REPARTITION DES RESULTATS

Cet article se focalise sur une forme de coopération en Recherche et Développement (R&D): le partenariat d'exploration. La section 1.1. caractérise le partenariat d'exploration, ses spécificités et son intérêt pour l'étude de la répartition des résultats. La section 1.2. aborde la question du rôle incitatif de cette répartition en situation d'exploration.

1.1. LES SPECIFICITES D'UN PARTENARIAT D'EXPLORATION

Depuis une quinzaine d'années, la multiplication des formes de coopérations entre entreprises est constatée (Doz et Hamel, 1998), comme en témoigne le nombre de formes dites « hybrides » (sociétés communes, consortiums, joint venture, accords). Dans cet article la coopération désigne « *la situation dans laquelle deux organisations ou plus partagent les ressources et des activités afin de poursuivre une stratégie* » (Johnson, Scholes et Fréry, 2002 : 461). Ces coopérations sont élaborées afin de répondre et d'anticiper les besoins et évolutions du marché. Elles peuvent également être motivées par le souhait de partager les risques et les coûts liés au développement d'un nouveau produit. Elles apparaissent comme le moyen de développement le plus adapté pour innover.

Les nouveaux modèles dits d'innovation ouverte (Chesbrough, 2003) conduisent les entreprises à réaliser une partie de leurs efforts de R&D en partenariat avec d'autres. Ces partenariats passent par l'établissements de nouvelles formes organisationnelles : consortiums de recherche, projets de co-développement, joint-ventures et partenariats d'exploration (Segrestin, 2006). Le partenariat d'exploration correspond à une forme de coopération entre entreprises sur des champs d'innovation consistant « *en cette activité d'investigation et de reconnaissance de nouveaux champs d'action, ou plus spécifiquement, de « champs*

d'innovation » (Segrestin, 2006 : 6). C'est une investigation simultanée de possibilités techniques et d'espaces de valeurs (Le Masson et *al.*, 2006).

Il ne s'agit donc pas d'un simple co-développement de produit ou de service innovant. L'activité d'exploration implique que les partenaires en présence n'ont aucune idée concrète de ce que sera le résultat final de leur coopération. Ces partenaires construisent, chemin faisant, l'objet même de leur collaboration ou « *common purpose* » (Segrestin, 2006). L'exploration se distingue donc des régimes de conceptions dans lesquels les cahiers des charges sont définis, les caractéristiques du produit ou service sont connus et les experts identifiés. L'incertitude inhérente à l'exploration est, de fait, importante.

Les partenariats d'exploration, forme moderne de la coopération de R&D, peuvent prendre différentes formes selon le type de structure adoptée (cf. tableau 1). Elle peut être une co-entreprise (ou *joint-venture*), un consortium ou encore une équipe projet détachée chez un des partenaires. En fonction du type de structure les mécanismes de coordination et de contrôle seront différents (Segrestin, 2006). Aussi, le choix du profil de partenaire est crucial (Todeva et Knoke, 2005 ; Emden et *al.*, 2006). Est-il préférable de choisir des partenaires complémentaires ou radicalement différents (en termes de compétences, de marchés etc.) ? Les réponses apportées à cette question sont contrastées. Pour Bierly et Gallagher (2007), la sélection du partenaire se fait principalement selon les ressources et les compétences dont la collaboration a besoin. Pour Nooteboom et *al.* (2007), les partenaires en présences doivent présenter une certaine compatibilité. Celle-ci dépend directement du degré de similarité entre les partenaires. Si ces derniers se ressemblent fortement (poids financiers équivalents, compétences et pratiques de gestion similaires) alors le potentiel d'action de la coopération sera élevé mais le potentiel d'exploration se trouvera dégradé. A l'inverse, si les partenaires sont radicalement différents, la distance cognitive existante générera des problèmes de compréhension, de langage commun et de culture qui nuiront à la gestion de la collaboration mais seront favorable à l'exploration.

Tableau 1 : Formes juridiques et arrangements contractuels du partenariat d'exploration

Type de structure	GIE	SA	Société de personnes	Accord de coopération
Pilotage	Conjoint	Pivot	Pivot	Co-gouvernance
Pouvoir de décision	Droits de vote multiples	Droits de vote proportionnel au montant des parts	Unanimité	Droits de vote multiples
Modalité de répartition des résultats	A proportion des parts	A proportion des parts	A proportion des parts	Définie <i>a priori</i>

(adapté de Segrestin, 2006 : 133)

Une caractéristique centrale du partenariat d'exploration peut être distinguée : son instabilité intrinsèque liée à l'activité d'exploration. Cette caractéristique génère certaines tensions et semble complexifier les modalités de répartition des résultats. L'instabilité intrinsèque du partenariat d'exploration est liée à sa flexibilité. Afin de répondre aux incertitudes technologiques et commerciales, le partenariat d'exploration est conduit à s'adapter à son environnement. L'innovation issue de l'activité du partenariat d'exploration constitue une source majeure d'avantage concurrentiel durable qui n'est désormais plus à démontrer (Nelson et Winter, 1982). En revanche, les chercheurs s'interrogent toujours sur la manière de développer ces sources d'avantage concurrentiel. De nombreux travaux ont montré l'importance de la variable organisationnelle (Griffin et Page, 1993 ; Yap et Souder, 1994) et de plus en plus de recherches s'intéressent désormais au fonctionnement interne des coopérations (Dhanaraj et Parkhe, 2006 ; Rothaermel et Deeds, 2004).

En dépit de l'enthousiasme suscité, certaines recherches sur les coopérations pour l'innovation laissent à penser que ces dernières n'ont aucune garantie sur leur réussite (Karlsson, 1997). La tension inhérente à toute relation de coopération peut engendrer des coûts de fonctionnement et de coordination importants, pouvant mettre en péril l'activité d'innovation (Cooper, 1999). Afin de minimiser les risques de dysfonctionnement, la répartition des résultats apparaît comme un mécanisme incitatif important (Jap, 2001 ; Leiblein et Madsen, 2009).

De par son fort degré d'incertitude et son risque élevé, les spécificités du partenariat d'exploration nous amène à nous questionner sur les modalités de partage des résultats entre partenaires. En effet, bien que difficile à instaurer dès le début de la coopération, celles-ci apparaissent comme primordiales pour inciter les partenaires à collaborer (Segrestin, 2006).

1.2. LE ROLE INCITATIF DE LA REPARTITION DES RESULTATS

Les résultats possibles au sein d'un partenariat d'exploration peuvent être de différentes natures et faire l'objet d'une répartition bimodale. Dans cette section les différents *outputs* et les formes de répartition sont présentés.

La décision de s'engager dans un projet exploratoire collectif correspond à la logique stratégique de constitution d'un portefeuille d'options réelles (McMillan et McGrath, 2000). Les options réelles sont des « *investissements limités qui génèrent plusieurs opportunités de développement futur* » (Johnson et al., 2008 : 407). Trois types d'option peuvent être déterminées : les options de positionnements, les options tremplins et les options d'exploration, caractérisables selon le degré d'incertitude technique et le degré d'incertitude du marché (cf. figure 1).

Figure 1: Catégorisation des options de développement

Adaptée de McMillan et McGrath (2000 : 176)

Les options d'exploration correspondent, dans cet article, à la logique d'exploration de Segrestin (2006) : des expérimentations dont l'objectif majeur est de définir des concepts innovants alors même que le marché et la technologie ne sont pas connus au préalable : elles peuvent être considérées comme des expériences entrepreneuriales. Elles sont réalisées avec l'intention de découvrir et/ou de créer de nouveaux marchés pour les produits et services en déployant des capacités employées dans d'autres champs d'investigation¹ (McMillan and McGrath, 2000 : 167). Le choix d'exploration traduit pour l'entreprise par le lancement d'un projet indépendant, l'isolat, afin de ne pas subir les contraintes du développement interne. Le partenariat d'exploration représente cet isolat.

¹ Traduit par nos soins de " they can be considered as entrepreneurial experiments. They are investments made with the intention of discovering and/or creating markets for products and services by deploying capabilities that you have (perhaps recently) developed in potential arenas".

Les activités d'exploration correspondent aux activités pour lesquelles l'entreprise est amenée à développer de nouvelles compétences, déposer des brevets, élaborer des maquettes et aborder de nouveaux concepts : *« forme d'innovation qui s'éloigne de manière significative des compétences centrales existantes de l'entreprise sur l'axe client ou sur l'axe technologique »* (Chanal et Mothe, 2005 : 5). De fait, l'exploration ne doit pas être strictement entendue comme l'activité cherchant à produire une innovation répondant à des besoins jusqu'alors non identifiés. Aussi, l'activité d'exploration génère certains apprentissages et amène le développement de nouvelles compétences : *« le terrain que découvre l'explorateur dépend forcément de l'avancement de son parcours, des instruments qu'il s'est forgé et du chemin qu'il emprunte »* (Segrestin, 2006 : 34).

Cette activité fait ainsi l'objet d'une répartition des résultats, que ce soit en terme financier ou non (apprentissage, nouveaux savoir-faire). Cette dernière est un facteur essentiel de motivation des membres (Sakakibara, 1997). Etonnamment, rares sont les auteurs à avoir proposé des solutions pour les répartir (Catelin, 2002 ; Kumar et Nti, 1998). Notre recherche tente de savoir s'il est préférable d'avoir un système de rémunération égalitaire (rémunération identique pour chacun des partenaires) ou équitable (rémunération en fonction des apports de chacun des partenaires). La manière de répartir les résultats est complexe (Blanchot, 2006). Elle dépend des normes de justice variant d'un groupe à l'autre, d'une culture à l'autre. Il n'est pas évident que l'équité soit universellement considérée comme une norme supérieure à celle de l'égalité : *« dans les relations de coopération dans lesquelles la productivité économique est l'objectif premier, l'équité plutôt que l'égalité tend à être le principe directeur de la justice distributive (...) Dans le but d'encourager et de récompenser les contributions des plus capables, les résultats sont distribués en fonction des inputs »* (Kabanoff, 1991 : 417).

La **répartition équitable** des résultats en amont de la coopération est perçue comme une incitation à l'effort pour les membres du réseau, favorisant sa réussite (Kabanoff, 1991, Jap, 2001). L'évaluation du ratio de répartition est souvent influencée par la perception qu'a le pivot des membres de son réseau (Adams, 1963). Différents éléments peuvent diminuer ou augmenter leur rétribution potentielle :

- Le partage des tâches (Arino et De La Torre, 1998 ; Inkpen et Beamish, 1997 ; Kogut, 1989 ; Larsson, Bengtsson, Henriksson et Sparks, 1998) ;
- Le partage de l'information (Borys et Jemison, 1989 ; Mohr et Spekman, 1994) ;

- L'engagement (Anderson et Weitz, 1992).

Si la répartition semble inéquitable pour les membres, les résultats de la coopération en seront affectés (Kumar et Nti, 1998). Dans le cas d'une perception d'inégalité de traitement, le niveau d'engagement et d'implication du membre lésé diminue et se répercute sur la coopération. Les systèmes fondés sur la répartition équitable favorisent la concurrence entre les membres et les incitent à prendre des risques pour augmenter leurs profits. La naissance d'une rivalité peut alors paralyser la coopération (Catelin, 2002). Pour ces raisons, la répartition égalitaire peut apparaître, dans certains cas, comme préférable.

La **répartition égalitaire** des résultats est entendue dans le sens d'uniformité, d'indifférenciation entre les membres du réseau. Elle n'est pas toujours synonyme d'équité, puisque les différents membres obtiennent une part équivalente des résultats, quelles que soient les ressources et compétences apportées (parts égales indépendamment de l'investissement fourni) (Jap, 2001). La possible injustice de cette répartition présente un facteur de risque altérant le fonctionnement du réseau. Cependant, l'instauration d'un tel système a l'avantage d'engendrer un comportement coopératif et non concurrentiel (Brickley, Smith et Zimmerman, 1997).

En résumé, le caractère imparfait de ces deux modalités de répartition ne permet pas d'en retenir un plus particulièrement. Selon nous, ces deux modalités de répartition ne constituent pas un continuum mais une dimension dichotomique. Ces deux modalités sont ainsi communément utilisées dans la littérature (Kabanoff, 1991) et observées empiriquement (Jap, 2001). Dans l'analyse exploratoire, détaillée ci-après, nous proposons d'étudier plusieurs projets qui tout en partageant suffisamment de points communs sont différents pour permettre de révéler les dimensions qui influencent le choix de la modalité de répartition.

2. TROIS PROJETS D'EXPLORATION MENES AU SEIN DE MINATEC IDEAS LABORATORY®²

Le phénomène étudié est celui des modalités de répartition des résultats dans un contexte spécifique : l'activité d'exploration en situation de coopération. La section 2.1. décrit la méthodologie mise en oeuvre. La section 2.2. détaille notre cas d'étude, le partenariat MINATEC IDEAs Laboratory, et les trois projets d'exploration suivis.

² MINATEC IDEAs Laboratory et MINATEC sont des marques déposées par le CEA.

2.1. L'ETUDE EXPLORATOIRE DE PLUSIEURS PROJETS

Cette recherche vise à mieux comprendre les modalités de répartition à l'œuvre au sein de partenariat d'exploration et les dimensions influençant ces choix. Aussi, l'étude exploratoire nous donne la possibilité d'étudier ce phénomène en tenant compte du contexte. Elle autorise également une vision plus complète des différentes causes d'un phénomène et, éventuellement, de leurs interactions (Miles et Huberman, 2003). Enfin, elle permet de répondre de façon adaptée à un objectif de contextualisation de la recherche.

Cette recherche, de nature exploratoire, nécessite l'étude de différents cas afin d'analyser le principe de répartition des résultats (Yin, 2003). Il est ainsi important que ceux-ci soit comparables. Les projets d'innovation retenus doivent être suffisamment parents (les trois projets ont été menés au sein du même partenariat d'exploration) pour autoriser une comparaison pertinente tout en ayant suffisamment de distinctions, afin de permettre la généralisation (Eisenhardt, 1989). La multitude de différences (les partenaires varient selon les projets, le nombre de partenaires, la durée du projet, les objectifs du partenariat, etc.) entre chaque projet donne la possibilité de contrôler les influences idiosyncrasiques de chacun et donc de généraliser la portée de nos résultats.

Nous avons réalisé, vingt entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure et demi, avec différents membres des partenariats d'exploration (responsables légaux du partenariats et chefs de projets) (cf. tableau 3). Ces interviews avaient pour objet de comprendre les modalités de répartition des résultats et les dimensions qui influençaient ce choix. Chaque entretien se concentrait sur les caractéristiques du partenariat, la coordination entre les membres, les mécanismes incitatifs instaurés et faisait un focus sur les modalités de répartition des résultats. Dans cette démarche, nous avons systématiquement interrogés les chefs de projet ainsi que les responsables légaux du partenariat.

Notons qu'aucun des interviewés ne s'est opposé au fait que l'entretien soit enregistré audio numériquement. Le préambule rappelant les modalités d'exercice de l'entretien et notamment la règle de confidentialité sur les propos tenus ont certainement favorisé le déroulement de l'exercice. Chaque entretien a donné lieu à une note de synthèse et une retranscription intégrale. Cette dernière a été réalisée immédiatement après chaque entretien. Ces interviews ont été complétées par des données secondaires internes (comptes-rendus de réunions, contrats de partenariat et documents de présentation des projets d'innovation) et

externes (extraits de presse). Chaque entretien et données secondaires ont été codés manuellement. La création d'un dictionnaire des thèmes (reprenant les deux modalités de répartition et les caractéristiques distinctives des projets, cf. section suivante) a constitué le support de l'analyse.

Aussi, nous avons utilisé une grille heuristique afin de faciliter leur traitement. Présenté comme « *un outil d'analyse intuitive et spontanée* » (Hlady-Rispal, 2002 : 138), notre grille heuristique s'inspire des travaux de Lapassousse-Madrid et Rispal (1996). Cette grille se compose de trois colonnes : verbatim, thèmes abordés et remarques (Tableau 2). Les remarques renvoient au ressenti du chercheur lors de la lecture de certains passages de la retranscription (étonnement, perplexité, style démonstratif, ironique). Pour réaliser cette grille, nous avons effectué une lecture rapide de chaque retranscription. Cette action permet d'avoir un aperçu global des réponses apportées sans pour autant prétendre à avoir une compréhension profonde. Cela nous a amené à repérer les thèmes forts abordés dans chaque entretien et de repérer les similitudes et les différences entre les répondants.

Tableau 2. Grille heuristique appliquée à un verbatim

2.2.	Verbatim entretien 4 responsable légal	Thèmes abordés	Remarques
	<i>On est dans une structure qui n'a pas encore trouvé son rythme. Quelque part entre l'attente maquette très concrète, court terme, de certains partenaire et une attente, comment dire, plus lointaine d'autres partenaires on est obligé d'être dans une répartition contractuellement égalitaire. Même si aujourd'hui, je sais que cela risque de changer car la structure n'est pas encore cadrée.</i>	Résultats attendus Répartition égalitaire	Le mode de répartition évolue selon le stade de croissance du partenariat

PRESENTATION DU PARTENARIAT D'EXPLORATION ET DES TROIS PROJETS SUIVIS

C'est dans l'écosystème grenoblois que le partenariat MINATEC IDEAs Laboratory a été préfiguré en 2001 par la signature d'un *Memorandum Of Understanding* (M.O.U.)³ entre le CEA-Leti, France Telecom, ST Microelectronics et Hewlett Packard. Ce n'est que deux ans plus tard, en 2003, que le partenariat a été rendu public suite au dépôt de sa marque à l'Institut

³ Ce protocole d'entente est un document qui décrit un accord multilatéral entre de multiples parties. Il exprime une intention d'action commune et a pour principal avantage d'être une alternative plus flexible qu'un engagement juridique ferme. Dans le cas de MINATEC IDEAs Laboratory, ce protocole d'accord constituait une étape préalable à la signature définitive d'un contrat liant les partenaires fondateurs entre eux.

National de la Propriété Industrielle et au passage d'un simple accord multilatéral à un véritable accord contractuel détaillé de coopération. MINATEC IDEAs Laboratory se définit comme une « *plateforme dont la mission est d'imaginer de nouveaux objets et services de grande consommation fondés sur les avancées des micro et nanotechnologies* »⁴ (cf. tableau 2). L'ambition affichée révèle la nature exploratoire de son métier (au sens découverte de champs technologiques et applicatifs nouveaux) et non pas un simple développement technologique. La spécificité du partenariat est qu'il travaille sur des technologies de pointe, les micro et nanotechnologies. Ces dernières sont des technologies dont l'objet est de concevoir, caractériser et produire des dispositifs et systèmes par le contrôle de la forme et de la taille à une échelle nanométrique. Ces technologies sont issues des activités des différents partenaires composant le partenariat.

Tableau 3 : Synthèse descriptive du partenariat MINATEC IDEAs Laboratory en 2009

MINATEC IDEAs Laboratory®	
Statut	Partenariat entre des entreprises et des universités impliquant la création d'une structure <i>ad hoc</i>
Année de création	2001
Métier	Imaginer, proposer et valider par les usages de nouvelles applications et objets intégrant des micro et nanotechnologies
Nombre de partenaires	7 partenaires
Taille	~ 60 individus
Forme d'autorité	Centralisée : décisions prises par une instance exécutive (comité de direction)
Division du travail	Groupes métiers

En 2009, MINATEC IDEAs Laboratory comptait sept membres à savoir Bouygues, Renault, EDF, le CEA, le conseil général de l'Isère et deux universités grenobloises (Pierre Mendès France : Sciences Humaines et Sociales / Stendhal : Lettres, Langues et Communication). Depuis sa création en 2003, le partenariat a compté parmi ses partenaires les entreprises Hewlett Packard, Essilor, France Telecom, Rossignol, STMicroelectronics, Teamlog ainsi que d'autres partenaires qui, pour des raisons stratégiques, ont souhaité garder l'anonymat.

⁴ Source : Communiqué de presse (mars 2004)
http://www.minatec.com/actualite/articles/Minatec_IDEAsLab_FR-03-2004.pdf

Les partenaires en présence n'ont pas les mêmes caractéristiques. MINATEC IDEAs Laboratory peut ainsi être qualifié de partenariat asymétrique⁵ dans la mesure où il existe un facteur d'asymétrie entre les partenaires (taille, ressources). Ce facteur peut engendrer des difficultés telles qu'un manque de confiance entre les partenaires (Sarkar et *al.*, 2001), une valorisation délicate des résultats obtenus (Smith et Barclay, 1997) et des conflits quant au partage des résultats (Das et Teng, 2001).

L'hétérogénéité des partenaires résulte d'un choix délibéré de la direction de MINATEC IDEAs Laboratory d'avoir des organisations provenant de secteurs différents⁶. L'intuition à l'origine de la création du partenariat est que les innovations se situent entre les différents secteurs (recherche, optique, sport, télécommunication). Ces différences doivent stimuler le processus d'innovation par le partage, la mise à disposition d'expériences et d'expertises et par la création de synergies communes (grâce aux projets menés conjointement). MINATEC IDEAs Laboratory fait de la fertilisation croisée un atout majeur de son activité. Ceci est rendu possible par la non concurrence des partenaires.

Le partenariat est coordonné légalement par un ensemble de contrats entre les différents partenaires. Ces accords contractuels fixent les modalités de participation au partenariat et distinguent trois statuts de partenaires : les partenaires principaux, les partenaires-projets et les partenaires ponctuels. Les partenaires principaux résident tous au comité de direction (CODIR), ils ont un droit de veto sur l'intégration de nouveaux entrants au sein du partenariat ou sur un élargissement du cercle des partenaires principaux. Les partenaires projets ont les mêmes droits que les partenaires principaux mais limités à un projet. Les partenaires ponctuels sont intégrés au sein du MINATEC IDEAs Laboratory pour une mission précise de courte durée, c'était le cas par exemple de l'Ecole Nationale Supérieure en Création Industrielle, partenaire en 2008 pour l'élaboration d'ateliers de design. Les décisions stratégiques et le pilotage du partenariat reposent sur une instance exécutive qu'est le comité de direction. Ce comité décide et valide les futures recherches et les futurs partenaires. Aussi le laboratoire n'est pas géré par un seul partenaire en particulier mais collectivement. Ceci le différencie des structures (qui ne sont pas des partenariats) telles que le Medialab du Massachusetts Institute of Technology, Interuniversity Microelectronics

⁵ Nous réemployons le concept d'asymétrie utilisé par Chrysostome et al. (2005) pour les alliances entre les petites et moyennes entreprises.

⁶ Notons qu'un industriel concurrent direct d'un des partenaires présent dans le partenariat peut tout à fait prétendre à y entrer. L'intégration est validée par un vote à l'unanimité des représentants des partenaires présents au comité de pilotage.

Centre (IMEC), I-Lab ou encore California Institute for Telecommunications and Information Technology (Cal(it)²). Nous distinguons également MINATEC IDEAs Laboratory des structures de recherche et de développement interne à des entreprises telles que⁷ : Orange Lab (Orange), e-lab (Bouygues), Philips Home Lab (Philips), Cre@team (EDF), Palo Alto research Center (Xerox Corporation), Sony CSL (Sony). En effet, MINATEC IDEAs Laboratory n'est pas un laboratoire de recherche interne mais une structure commune entre entreprises et universités.

Organisées en mode projet (Midler, 1998), les recherches au sein du partenariat impliquent différentes disciplines tant dans les sciences sociales (sociologie, anthropologie, ergonomie et économie) que dans les sciences pour l'ingénieur (programmation, ingénierie). Les grands domaines concernés par les objets et services « imaginés » par le laboratoire sont multiples : le secteur de l'automobile, la santé, les télécommunications, le textile mais aussi les loisirs. Les projets menés au sein du partenariat sont de petite taille (trois à dix personnes) et dirigés par un responsable projet qui rapporte directement au Comité d'Orientation. Trois projets ont été suivis dans cette étude. Il s'agit des projets MagicBall, Map Mobile et interfaces visuelles. Ces projets ont été choisis car tout en évoluant au sein d'une même structure, ils se différencient sur de nombreuses caractéristiques : durée du projet, nombre de partenaires participants, objectifs poursuivis, technologies mobilisées, etc. (cf. tableau 4).

⁷ Cette liste est non exhaustive.

Tableau 4 : Nature des projets d'exploration étudiés

Caractéristiques		Magicball	Mapmobile	Interfaces Visuelles
Structure d'accueil		MINATEC IDEAs Laboratory		
	Maturité du partenariat	Création		Maturité
Projet	Résultats attendus	Maquettes Etudes d'usage	Maquettes Etudes d'usage	Concepts Maquettes
	Nombre de partenaires	6	4	9
	Technologie de base utilisée	Accéléromètre	Accéléromètre	Verres photochromiques
	Durée du projet	2 ans	3 mois	3 ans
	Partenaire apportant la technologie	CEA		Essilor
Données recueillies	Nombre d'entretiens	6	4	10
	Personnes interviewées	- Porteur du projet (1) - Responsables légaux (5)	- Porteur du projet (1) - Responsables légaux (3)	- Porteurs du projet (2) - Responsables légaux (8)
	Données internes	Contrats de participation + cahier des charges projets + comptes-rendus de réunions + synthèses d'activité		
	Données externes	Site Internet + articles de presses spécialisées et généraliste		

Les projets MagicBall et Map Mobile ont été initiés pendant la période de préfiguration du partenariat (c'est-à-dire entre 2002 et 2003) et poursuivis après sa création officielle. Ils sont comparables par les technologies qu'ils intègrent et leur objectif principal (déplacement virtuel dans l'espace). Le projet MagicBall avait pour finalité d'élaborer un prototype de souris 3D dont l'objectif était de faciliter la navigation dans des images en trois dimensions. Le principe repose sur des gestes intuitifs permettant des déplacements dans l'espace virtuel. Pour parvenir à ce prototype, tous les partenaires ont été mobilisés. Plusieurs applications ont été envisagées et testées notamment un jeu d'adresse et la navigation dans l'espace à partir de données multimédias⁸.

Le second projet, Map Mobile, a été lancé en 2003 à l'initiative des partenaires fondateurs (CEA, ST Microelectronics, France Telecom et de Hewlett Packard). Il s'agissait de proposer un système de localisation interactif à l'intérieur et à l'extérieur des bâtiments. Le projet Map

⁸ Un exemple de base de données multimédias : les cartes IGN®.

Mobile a duré trois mois entre la définition du concept au printemps 2003 et la réalisation du premier prototype fonctionnel en juin 2003.

Enfin, le projet interfaces visuelles a débuté en 2006 à l'initiative de l'entreprise Essilor puis suivie par tous les partenaires (CEA, France Telecom, EDF, UPMF, U3, Teamlog, Rossignol et un partenaire confidentiel). L'objectif principal était de déterminer des concepts basés sur des objets dans la sphère personnelle, à partir des technologies émergentes, qui permettent de nouvelles interactions visuelles avec le monde. Ce projet a duré trois ans (2006-2008).

La présentation des modalités des résultats (partie suivante) prendra en considération les différences entre les projets afin d'analyser les dimensions influençant le choix de la répartition.

3. HETEROGENEITE DES FORMES DE REPARTITION

Le suivi des trois projets menés au sein du partenariat d'exploration MINATEC IDEAs Laboratory nous amène à aborder dans un premier temps la question du rôle incitatif de la répartition des résultats (3.1.). Dans un second temps nous discutons les résultats présentés (3.2.).

3.1. LE ROLE INCITATIF DE LA REPARTITION DES RESULTATS

Les modalités de répartition des résultats des trois projets sont précisées dans le contrat de participation standard. Deux alternatives sont identifiées. La première concerne l'exploitation des idées, connaissances produites dans le partenariat. Elles peuvent être intégrées, réutilisées par tous les partenaires à deux exceptions près. Un partenaire (principal) ne peut prétendre à avoir accès aux connaissances et idées produites avant son entrée officielle dans le partenariat (sauf accord spécifique). Un partenaire ponctuel n'a accès aux idées et connaissances produites au sein du projet dans lequel il est amené à travailler et n'a, de fait, aucun droit d'accès aux autres résultats. La seconde est celle de la propriété industrielle en cas de brevet. En tant que partenariat, MINATEC IDEAs Laboratory a fait le choix d'un règlement de copropriété impliquant la répartition des droits à parts égales :

« Droits à parts égales sur l'invention, quels que soient les moyens mis en œuvre, et les droits sur le Brevet en résultant appartiendront à parts égales à chaque Partie »
(contrat standard de participation, 2004, Article 3. Copropriété).

L'exploitation des résultats diffère selon que les connaissances nouvelles créées soient propriété d'un des partenaires ou de tous les partenaires. Dans la première situation, chaque partie est libre d'exploiter (ou de faire exploiter) ses propres résultats et/ou droits de propriété intellectuelle acquis ou réalisés à l'occasion de l'exécution du contrat sans retour financier vers les autres parties. Dans la seconde situation, chacun des partenaires peut exploiter les résultats sans avoir à indemniser les autres partenaires.

L'arbitrage entre la répartition équitable et égalitaire : dans le cas des projets Magicball et Mapmobile, le partenariat a opté pour la répartition égalitaire. Dans ces deux cas, les inventions issues des activités du partenariat sont propriétés à parts égales des différentes parties investies dans le projet. Aussi, ces dernières sont toutes propriétaires des inventions créées et les demandes de brevets sont déposées à frais partagés et parts égales. Le partenariat est alors en pleine structuration et les deux projets constituent ses premières réalisations

collectives. Les partenaires en présence ont des cœurs de métiers relativement proches (microélectronique embarquée et télécommunication). Les intérêts affichés par ces derniers sont semblables. Il apparaît, dans les interviews, que les partenaires présents sont alors tous satisfaits des résultats obtenus et valident le choix de la répartition égalitaire :

Je trouvais ça très bien. C'est-à-dire qu'il y a une partie tronc commun, où on partage en termes de propriété industrielle. Et puis à un moment donné, il y a des livrables qui sont des maquettes, des retours d'expérience sur de l'expérimentation à partir desquels chaque entreprise joue avec. Donc s'il y a des brevets à déposer par le Lab, ils le seront juste à la base des branches, et puis après, chaque entreprise jouera de son côté avec des choses assez claires. (Mapmobile, responsable projet).

Notons que ces deux projets sont constitués des mêmes partenaires. Les interviews illustrent une situation de travail collectif et de forte implication dans ces deux projets. Le choix de la répartition égalitaire des résultats est justifié par certains interviewés comme :

« Le mode adapté aux situations dans lesquelles les partenaires apprennent à travailler ensemble et dans lesquelles il y a une rencontre entre différentes professions (sociologues, ingénieurs, etc.) et différents marchés » (Magicball, responsable légal).

La dépendance des partenaires vis-à-vis des technologies proposées par le CEA est présentée comme la raison motivant le choix de la répartition égalitaire :

« Le seul partenaire qui ne peut pas partir c'est le CEA. On peut faire l'expérience : on peut enlever n'importe lequel, le système survit. Je pense que si on enlève le CEA, le système survit, mais il n'a plus la même orientation. Dans cette perspective, les autres partenaires ont une marge de manœuvre limitée quant aux résultats obtenus » (Magicball, responsable légal).

A contrario, dans le cas du projet Interfaces Visuelles une évolution de la modalité de répartition des résultats est observée. Contrairement aux deux autres cas, le nombre de partenaires présents dans le partenariat est conséquent puisqu'ils sont neuf en début de projet. A ce titre, le partenariat peut être considéré comme mature dans la mesure où il existe depuis cinq ans désormais et que le projet Interfaces Visuelles n'est pas le premier projet lancé par le partenariat. Un effet d'expérience est ainsi constaté. Les partenaires participant à ce projet sont habitués à travailler ensemble et l'équipe opérationnelle est stabilisée tant dans sa composition que dans son organisation. À l'inverse des projets Magicball et Mapmobile, les partenaires ont opté pour une répartition équitable des résultats à l'issue du projet. Ce choix est motivé par le fait que les champs d'application du projet ne concernaient pas tous les partenaires présents à cette époque dans le partenariat. Aussi, les interviews réalisées laissent transparaître l'idée selon laquelle le niveau de satisfaction des partenaires est moyen c'est-à-dire que les résultats obtenus sont en deçà des espérances existantes :

« J'ai vu le petit film sur les maquettes interfaces visuelles, c'est extrêmement sympathique, ce n'est pas mal vendu du tout, c'est bien fait, mais à la sortie, si on mesure le décalage entre nos intentions de départ et les résultats, tu as quand même un

gap flagrant. On a progressé sur des concepts intéressants, mais en l'état ça ne foisonne pas encore autant que ça le pourrait. » (Interfaces Visuelles, responsable légal).

Les types de résultats à répartir : il apparaît dans le projet Interfaces Visuelles que les attentes adressées étaient extrêmement variées et différentes selon les partenaires. Ces attentes concernaient les nouveaux usages, les nouveaux concepts et les maquettes. Ces différentes attentes ont un effet sur le niveau d'implication des partenaires :

« Faire émerger de nouveaux usages ou concepts intéressants pour mon entreprise, déposer 20 à 30 brevets, créer un produit innovant, sortir une vraie success story, produire des maquettes réalistes pour alimenter les travaux de R&D des partenaires, trouver une idée de rupture sur un produit simple, universel, et à forte valeur ajoutée » (Interfaces Visuelles, synthèse d'activité, 2006).

Deux principales difficultés sont identifiées par les partenaires et semblent avoir motivé le choix d'une répartition équitable. La première difficulté est la relative distance du projet par rapport aux différents métiers et marchés des partenaires du projet :

« La difficulté de Rossignol par rapport au projet interfaces visuelles est qu'elle est loin de ses métiers et de ses activités. Nous sommes intéressés par certains thèmes dont les nanomatériaux en général et à des choses comme la sécurité des produits. En même temps, on ne peut et on ne veut pas imposer des projets spécifiques ! » (Interfaces Visuelles, responsable projet).

Cette difficulté pose la question de l'intérêt des projets menés pour chacun des partenaires :

« Je suis tout à fait conscient que l'activité de recherche de mon entreprise ne peut pas bénéficier directement des résultats des projets menés au sein du plateau. Il y a des choix à faire et des investissements variant selon ces derniers. C'est principalement pour cette raison que nous avons accepté le principe de l'équité dans la distribution des résultats » (Interfaces Visuelles, responsable légal).

La seconde difficulté est propre à la métrique de la performance. Certains interviewés évoquent la difficulté d'établir des indicateurs de performance dans le cas de projets d'exploration dans lesquels tous les partenaires n'ont pas un intérêt affiché :

« Je pense que la métrique de performance des projets menés pose réellement problème. Elle reste à inventer. Et donc l'objection commune est de dire « ah oui mais ça n'existe pas ». Justement, si elles n'existent pas, il faut les inventer. Tout système se mesure. Simplement, peut-être qu'ici la mesure doit être faite avec un mètre élastique, mais n'empêche qu'il faut inventer le mètre élastique qui mesure » (Interfaces Visuelles, responsable légal).

Cette absence de métrique de performance a pour effet de nourrir la difficulté de certains partenaires à identifier les résultats potentiellement pertinents dans leurs activités respectives :

« Comment puis-je saisir les résultats obtenus si je ne suis pas en mesure de qualifier et quantifier ces résultats ? En fait, le problème c'est que les résultats obtenus sont bruts et que c'est à chacun des partenaires de retravailler ces résultats en interne » (Interfaces Visuelles, responsable projet) et « Tant qu'on aura pas de métrique, on ne pourra pas rentrer dans le mode rationnel d'évaluation. Et il faut qu'on crée un rationnel d'évaluation, qui s'adapte à l'irrationnel du Laboratoire. Toute mesure

classique ne va pas marcher. Cela est dû à la variété des profils des partenaires. Ils ne répondent pas aux mêmes cycles de recherche et développement, je pense notamment à Rossignol » (Interfaces Visuelles, responsable légal).

Le tableau 4 synthétise les modalités de répartition des résultats dans les trois projets étudiés.

Tableau 5 : Modalités de répartition des résultats au sein des trois projets étudiés

		Magicball	Mapmobile	Interfaces Visuelles
Composante structurelle	Nombre de partenaires	6	4	9
	Niveau de maturité du partenariat	Création		Maturité
	Hétérogénéité ou similitude des cœurs de métier	Similitude	Similitude	Hétérogénéité
Comportement du partenaire	Implication dans le projet	Fort	Fort	Fort
	Intérêts portés au projet	Fort	Fort	Moyen
Résultats attendus Tangible/intangibles		Maquettes Etudes d'usage Concepts		
Résultats obtenus		Maquettes Etudes d'usage Concepts		
Niveau de satisfaction des partenaires		Fort	Fort	Moyen
Répartition des résultats	Egalitaire / Equitable	Egalitaire	Egalitaire	Equitable
	Stable / évolutif	Stable	Stable	Evolutif

La structure MINATEC IDEAs Laboratory opte *ex ante* pour une répartition égalitaire quelles que soient les caractéristiques des projets et des partenaires en présence. Toutefois, dans le cas du projet Interfaces Visuelles, la modalité de répartition change au profit de l'équité. En effet, dans ce cas, le nombre de partenaire est plus élevé que dans les deux autres projets, le partenariat n'est plus en phase de création et les cœurs de métiers des partenaires sont hétérogènes. Par ailleurs, l'implication et l'intérêt des partenaires pour le projet sont très différentes selon les organisations. Ces multiples différences alimentent le choix de la

répartition équitable. Dans ce cas, les ressources et compétences apportées par chacun sont trop hétérogènes pour envisager la mutualisation des *outputs*. La section suivante discute les présents résultats.

3.2. DISCUSSION

La littérature sur les partenariats d'exploration reste relativement évasive quant aux modalités de répartition des résultats. De par le fort degré d'incertitude et le risque élevé, les modalités de répartition sont souvent perçues comme difficiles à mettre en œuvre *ex ante*. En effet, cette répartition est difficile car certains résultats peuvent intervenir en cours de coopération (en effet, l'activité d'exploration peut permettre l'identification d'une nouvelle opportunité la R&D en cours de projet a permis de faire émerger de nouvelles opportunités d'affaires) ou la quasi-rente de coopération ne peut pas être chiffrée en amont. Toutefois, dans ces deux situations, il est possible :

- Soit de prévoir, en amont de la coopération, la manière de répartir les droits de propriété liés à ces opportunités émergentes au cours de la coopération ;
- Soit de déterminer le pourcentage de rémunération et d'envisager une clause spécifique permettant d'appréhender les imprévus. Par exemple, lors d'une coopération dans des proportions équivalentes (50-50), les membres peuvent affecter des provisions dans d'égales proportions pouvant être utilisées en cas de risque imprévu.

Ainsi, même si la répartition des résultats ne doit pas être figée dès les prémisses de la coopération (au risque d'avoir un effet contre-incitatif sur les partenaires), les principes de répartition doivent être discutés *a priori* (Segrestin, 2006).

Les types de résultats à répartir : dans le cadre de partenariats d'exploitation, deux principaux types de résultats sont à répartir :

- La propriété et les droits d'exploitation des brevets et/ou dessins et modèles : ils ont tendance à ne pas les distribuer à un seul acteur afin d'éviter la genèse de rapports de force.
- Les résultats financiers potentiels générés par la mise sur le marché : contrairement à d'autres types de relations interorganisationnelles, comme les réseaux de franchise, les redevances forfaitaires semblent très rarement utilisées dans les partenariats d'innovation (De Guilloux, Gauzente, Kalika et Dubost, 2004).

Le caractère incitatif de la répartition : la répartition de la quasi-rente⁹ de coopération (Quélin, 1996) est le motif principal de l'existence des partenariats d'exploration. De par son importance, elle est souvent source de débats, car il est nécessaire de s'accorder sur le type de répartition (équitable ou égalitaire). Nous avons souligné, en partie 1, qu'il n'existe pas de règle universelle quant à la répartition de la valeur, car les ressources et compétences apportées sont difficilement mesurables (Das et Teng, 2000). L'apport de chaque membre est compliqué à pondérer car, pour un projet d'innovation, de nombreuses ressources intangibles sont nécessaires (savoir technique, connaissance d'un marché, etc.). Celles-ci ne peuvent être mesurées de manière objective (*a contrario* d'un investissement financier) et reposent sur un arbitrage propre à chaque projet. Les partenaires peuvent évaluer la contribution des autres membres par rapport à leurs investissements financiers, mais pas de manière objective, la valeur des contributions intangibles, comme l'image de marque du partenaire (Urban et Vendemini, 1994). Malgré l'incertitude inhérente à tout partenariat et l'échec possible du projet, notre recherche montre, au même titre que la littérature (Larson, 1992), qu'il est préférable de définir *ex ante* les règles de répartition des résultats, sans pour autant les figer (cf. cas Interfaces Visuelles). Elles doivent être redéfinies en fonction de l'avancement du projet et de l'identification précise des ressources et compétences nécessaires. Les causes de renégociation sont, par exemple, une faible implication de certains partenaires ou l'arrivée d'une technologie de substitution.

L'arbitrage entre la répartition équitable et égalitaire : au début du partenariat, les partenaires conviennent de ce que chacun obtiendra à l'issue du projet. Nous confirmons les travaux de Lucas et Piron (1998), dans leur recherche sur l'alliance européenne des missiles tactiques entre Matra et Bae Dynamics : *« l'équité apparaît comme le seul moyen d'instaurer une certaine légitimité dans les allocations de ressources. Cette question est souvent réduite à tort à un problème de "juste retour", c'est-à-dire une proportionnalité financière entre contribution en termes de marchés et rétribution en termes de tâches. Pour les prescripteurs ou les négociateurs de l'alliance, la question du juste retour se réglait donc une bonne fois pour tout avant la conclusion de l'alliance, et ceci en termes financiers. Pourtant cette question de l'équité perdure pendant la structuration du projet, voire au-delà »* (Lucas et Piron, 1998 : 5). Cette citation souligne l'importance du rapport entre les contributions et les rétributions des membres et son influence sur le sentiment de justice distributive des

⁹ Modalité de répartition de la quasi-rente de coopération, c'est-à-dire le surcroît de profit dégagé par les membres du fait de leur relation. La quasi-rente est donc le différentiel de deux profits : celui qui aurait été dégagé sans la coopération et celui qui est dégagé grâce à elle (Brousseau, 1993 ; Klein, Crawford et Alchian, 1978).

membres. Pour autant, la répartition équitable est difficile à établir. Elle dépend des normes de justice qui varient d'un groupe à l'autre, d'une culture à l'autre. L'équité ne paraît pas universellement préférable à l'égalité : « *Dans les relations de coopération dans lesquelles la productivité économique est l'objectif premier, l'équité plutôt que l'égalité tend à être le principe directeur de la justice distributive* » (Kabanoff, 1991 : 417-418). Les résultats sont distribués en fonction des *inputs* afin d'encourager et de récompenser les contributions des membres les plus investis dans le projet.

Par ailleurs, quand une entreprise procède à un investissement dans une activité d'exploration et que cette exploration est proche des activités des autres partenaires, alors cette entreprise est plus enclin à céder ses droits (Vassolo, Anand, Folta, 2004). Par extension, notre recherche confirme l'idée selon laquelle plus les résultats de l'exploration sont proches du cœur d'activité de l'entreprise, plus l'entreprise est réticente à partager les résultats avec les partenaires peu impliqués.

CONCLUSION

Cet article s'est focalisé sur les types de résultats et les modalités de répartition associées. Ces éléments sont inhérents à toute relation partenariale et particulièrement difficile à mettre en œuvre dans le cadre d'un partenariat d'exploration, par nature risqué et incertain. Trois principaux apports émergent de cette recherche :

- Le choix des modalités de répartition des résultats est influencé par trois principales dimensions structurelles. Dans les cas Mapmobile et Magicball, les modalités ont été définies dès la création du partenariat. Le nombre de partenaires était réduit et les cœurs de métiers proches voire complémentaires. En revanche, dans le cas Interfaces Visuelles, le partenariat est mature au moment du lancement du projet. Le nombre de partenaires est élevé et stable (peu d'entrées ou de sorties). Ainsi, la répartition égalitaire semble privilégiée lorsque le partenariat est en stade d'émergence, que le nombre de partenaires est faible et que les champs d'activité sont proches. *A contrario*, la répartition équitable est préférée lorsque le partenariat d'exploration regroupe un nombre conséquent de partenaires et que leurs cœurs de métiers sont éloignés.
- Les modalités divergent également en fonction du comportement des partenaires. Le niveau d'implication ainsi que l'intérêt porté au projet ont une influence sur la modalité choisie. En effet, un partenaire pouvant se réappropriier directement les résultats de

l'exploration dans ses activités aura tendance à privilégier la répartition équitable, considérée alors comme plus juste.

Cependant, la présente étude n'est pas exempte de limites. La première est liée aux caractéristiques des projets étudiés. En effet, cette recherche se focalise sur un partenariat asymétrique où les partenaires ont des profils variés. Il serait intéressant d'étudier des partenariats d'exploration entre entreprises concurrentes afin d'analyser les possibles répercussions de ses similitudes sur la répartition des résultats. Dans un tel contexte, les partenaires sont en situation de coopétition (Nalebuff et Brandenburger, 1996) et le partenariat présente des risques élevés de comportements opportunistes et de conflits. La deuxième limite est liée à la nature exploratoire de notre étude empirique. Ainsi, les résultats obtenus ne peuvent faire l'objet d'une généralisation, compte tenu du nombre limité de cas traité.

La troisième limite porte sur l'analyse d'un seul mécanisme d'incitation : les modalités de répartitions des résultats. Or, il est possible que l'étude simultanée de plusieurs mécanismes permette de faire émerger d'autres dimensions influençant le type de répartition. En effet, le degré de contractualisation ou encore le niveau de confiance entre les partenaires peuvent influencer le choix de la modalité de répartition. De manière intuitive, on peut penser que lorsque les partenaires se font confiance, le risque d'opportunisme et donc de capture de la quasi-rente est diminué. Ainsi, les partenaires auront peut être moins de réticence à opter pour une répartition égalitaire même si leur niveau d'engagement est hétérogène.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams J.S. (1963). Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, pp. 422-436.
- Anderson E., Weitz B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, *Journal of Marketing Research*, vol. 29., pp. 18-34.
- Arino A., De La Torre J. (1998). Learning from failure : Towards an evolutionary model of cooperative venture, *Organization Science*, vol. 9, n°3, pp. 306-325.
- Bhaskaran S., Krishnan V. (2009). Effort, Revenue and Cost Sharing in Collaborative New Product Development, *Management Science*, vol. 55, n° 7, pp. 1152-1169.
- Bierly P., Gallagher S. (2007). Explaining Alliance Partner Selection: Fit, Trust and Strategic Expediency, *Long Range Planning*, vol. 40, n°2, pp.134-153.
- Blanchot F. (2006). Alliances et performances : un essai de synthèse, *Cahier de recherche CREPA-DRM*, n°1.
- Borys B., Jemison D.B. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances : Theoretical issues in organizational combinations, *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 234-249.
- Brickley J.A., Smith C.W., Zimmerman J.L. (1997). *Managerial Economics and Organizational Architecture*, Irwin / McGraw-Hill.
- Catelin C. (2002). Architecture organisationnelle et politique d'investissement : une illustration à travers une double méthodologie empirique, *15^{ème} Conférence Internationale ESCP-EAP*, Paris.
- Chanal V., Mothe C. (2005). Comment concilier innovation d'exploitation et innovation d'exploration : une étude de cas dans le secteur automobile, *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n°154, pp. 173-191.
- Chesbrough H. (2003). Open Innovation: How Companies Actually Do It, *Harvard Business Review*, vol. 81, n°7, pp. 12-14.
- Cooper R.G. (1999). The invisible success factors in product innovation, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 16, n°2, pp. 115-133.
- Das T.K., Teng B.S. (2000). Instabilities of strategic alliances : An internal tensions perspective, *Organization Science*, vol. 11, pp. 77-101.
- Das T.K., Teng B.S. (2001). Trust, control and risk in strategic alliances : On integrated framework, *Organization Studies*, vol. 22, n°2, pp. 251-283.
- De Guilloux V., Gauzente C., Kalika M., Dubost N. (2004). How France's potential franchisees reach their decisions: a comparison with franchiser's perceptions, *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n°2, pp.218-224.
- Dhanaraj C., Parkhe A. (2006). Orchestrating innovation networks, *Academy of Management Review*, vol. 31, n°3, pp. 659-662.
- Doz Y.L., Hamel G. (1998). *Alliance advantage: The Art of Creating Value Through Partnering*, Harvard Business School Press.
- Eisendhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 532-550.
- Emden Z., Calantone R.J., Droge C. (2006). Collaborating for new product development: selecting the partner with maximum potential to create value, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 23, n°4, pp. 330-341.
- Griffin A., Page A. (1993). An interim report on measuring product development success and failure, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 10, n°4, pp. 291-308.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *L'identification des spécificités de la méthode des cas*, in Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université, pp.78-104.
- Inkpen A., Beamish P.W. (1997). Knowledge, bargaining power and international joint venture instability, *Academy of Management Review*, vol. 22, n°1, pp. 177-202.

- Jap S.D. (2001). Pie Sharing in Complex Collaboration Contexts, *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n°1, pp. 1547-7193.
- Johnson G., Scholes K. Whittington R., Fréry F. (2008). *Stratégique*, Person Education, 8ème éd.
- Kabanoff B. (1991). Equity, equality, power and conflict, *Academy of Management Review*, vol. 16, n°2, pp. 416-441.
- Karlsson C. (1997). Product development, innovation networks, infrastructure and agglomeration economies, *The Annals of Regional Science*, vol. 31, pp. 235-258.
- Kogut B. (1989). The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry, *Journal of Industrial economics*, vol. 38, pp. 183-198.
- Kumar R., Nti K. (1998). Differential learning and interaction in alliance dynamics: A process and outcome discrepancy model, *Organization Science*, vol. 9, n°3, pp. 356-365.
- Lapassousse-Madrid, C. et Rispal, M. (1996). La relation PMI exportatrice / interlocuteur local : proposition de classification sur base d'interviews d'exportateurs, *Gestion 2000*, Août – Sept, pp. 125-142.
- Larson A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance exchange of relationships, *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n°1, pp. 76-104.
- Larsson R., Bengtsson L., Henriksson K., Sparks J. (1998). The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances, *Organization Science*, vol. 9, n°3, pp. 285-305.
- Leiblein M.J., Madsen T. (2009). Unbundling Competitive Heterogeneity: Incentive Structures and Capability Influences on Technological Innovation, *Strategic Management Journal*, vol. 30, n°7, pp.711-735.
- Le Masson P., Weil B., Hatchuel A. (2006). *Les processus d'innovation : Conception innovante et croissance des entreprises*, Hermès Science Publications.
- Lucas O., Piron P. (1998). La conception en Alliance intégrée. Le cas de l'alliance européenne des missiles tactiques, *séminaire Ressources Technologiques et Innovation*, Ecole de Paris du Management.
- MacMillan I., McGrath R.G. (2000). The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty, Boston, *Harvard Business School Press*.
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, Special Issue: Organizational Learning : Papers in Honor of (and by) James G. March, vol. 2, n°1, pp. 71-87.
- Midler, C. (1998). *Évolution des modèles d'organisation et régulations économiques de la conception*, Annales des Mines – Réalités industrielles, n° 2558, pp. 25-29.
- Miles M.B., Huberman, A.M. (2003). *Analyse de données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck, 2^{ème} éd.
- Mohr J., Spekman R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, vol. 15, n°2, pp. 135-152.
- Nalebuff B., Brandenburger A. (1996). *La Co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial.
- Nelson R.R., Winter, S.G. (1982). *An evolutionary Theory of economic Change*, Harvard U.P.
- Nooteboom B., van Haverbeke W.P.M., Duijsters G.M., Gilsing V.A., Oord, A. (2007). Optimal cognitive distance and absorptive capacity, *Research Policy*, vol. 36, pp. 1016-1034.
- Quélin B. (1996). Coopération inter-entreprises et création de ressources, In *Coopération entre les entreprises et Organisation Industrielle*, Ravix J-L (Ed.), CNRS Editions, pp. 111-139.

- Rothaermel F.T., Deeds D.L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development, *Strategic Management Journal*, vol. 25, n°3, pp. 201-221.
- Sakakibara M. (1997). Heterogeneity of firm capabilities and cooperative research and development: An empirical examination of motives, *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 143-164.
- Sarkar M.B., Echambadi R., Cavusgil S.T., Aulakh P.S. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance, *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 29, n° 4, pp. 358-373.
- Segrestin B. (2006). *Innovation et coopération interentreprises. Comment gérer les partenariats d'exploration ?*, Paris, CNRS Editions.
- Smith B.J., Barclay D.W. (1999). Selling partner relationships: The role of interdependence and relative influence, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 61, n°4, pp. 21-40.
- Todeva E., Knoke D. (2005). Strategic Alliances & Models of Collaboration, *Journal of Management Decisions*, vol. 43, n°1, pp. 123-148.
- Urban S., Vendemini S. (1994). *Alliances stratégiques coopératives européennes*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Vassolo R.S., Anand J., Folta T.B. (2004). Non-additivity in portfolios of exploration activities: A real options-based analysis of equity alliances in biotechnology, *Strategic Management Journal*, vol. 25, n°11, pp. 1045-1061.
- Yap C.M., Souder W.E. (1994). Factors influencing new product success and failure in small entrepreneurial high-technology electronics firms, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 11, pp. 418-432.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, 3rd ed., 200 p.