

## **Diplomatie stratégique et pérennité des Business Models des projets collaboratifs : cas des logiciels libres en France**

**Martial Kadji**

ATER en Sciences de Gestion – Laboratoire Larequoi, Institut Supérieur du Management –  
Université de Versailles Saint Quentin (UVSQ)

Email: [martial.kadji-ngassam@uvsq.fr](mailto:martial.kadji-ngassam@uvsq.fr)

**Meryem Benabbou**

Doctorante en sciences de gestion – Laboratoire Larequoi, Institut Supérieur du Management  
Université de Versailles Saint Quentin (UVSQ)

Email : [meryembenabbou87@gmail.com](mailto:meryembenabbou87@gmail.com)

### **Résumé :**

---

L'objectif théorique de cet article est d'apporter une contribution au champ de recherche de la Diplomatie Stratégique. Nous allons tenter d'expliquer comment les stratégies collectives des entreprises vis-à-vis des pouvoirs publics peuvent avoir un impact sur la pérennité du Business Model (BM) de leur projet (Farel, 1994, Attarca, 2000, Stevens, 2009). Nous allons commencer par nous intéresser à la notion de diplomatie stratégique en la croisant avec les notions de stratégie collective et de Business Model. Cela nous permettra par la suite de voir comment les rapports de force entre les acteurs économiques réunis dans le cadre d'un projet et les apporteurs de financement publics peuvent influencer le projet (Rival, 2006). Ensuite en nous appuyant sur deux études de cas approfondies, nous allons tenter de mieux cerner les contours de ces relations de pouvoir et d'influence entre les acteurs publics et les entreprises et consortium qu'ils soutiennent (De Beaufort, 2008). Notre premier cas concerne un projet de R&D collaboratif. Ce projet labélisé par le pôle de compétitivité francilien Sytematic et financé à une dizaine de millions d'euros a réuni pendant deux ans une grande entreprise, une dizaine de start-up et des laboratoires de recherche, autour d'un projet de conception d'une plateforme de Cloud Computing en Open Source. Le second projet concerne une entreprise éditrice de logiciel Open Source qui dans sa stratégie de développement compte sur des financements publics et les mécanismes fiscaux d'incitations à la recherche. Pour mener à bien ce travail, nous avons opté pour une démarche qualitative qui nous a conduits à réaliser une cinquantaine d'entretiens semi-directifs et des observations non participantes. Ce travail à très forte dose abductive nous a permis d'arriver à la conclusion selon laquelle dans le contexte actuel, les acteurs économiques et les pouvoirs publics ont développé une relation d'interdépendance. Les uns ayant besoin de financement et d'aide à la R&D et les autres comptant sur la relance de l'économie et sur la compétitivité retrouvée des entreprises pour

avoir des embellies sur le front de l'emploi et du redressement des finances publics. Nous avons ainsi pu cerner les éléments entrants en compte dans l'analyse du rapport de force entre les apporteurs de financement publics et les entreprises bénéficiaires. C'est ainsi que nous nous sommes rendus compte que la nécessité d'aborder la question du BM dès l'entrée dans l'incubateur est très importante pour la viabilité et la valorisation des résultats (Verstraete et Jouison Lafite (2009). Ces questions sont mises de côté dans les cahiers de charge (Deschamps et Laurencin, 2011) du fait que les bénéficiaires des financements prévalent du caractère « recherche » des projets. Certains porteurs de projet considérant en effet que lorsqu'ils travaillent sur un projet de R&D, le but final est la création de connaissance et le développement de technologies expérimentales, pas forcément la valorisation financière. Cela nous pousse à engager et à souhaiter une réflexion sur la nécessité d'un équilibre et une mesure dans le cadre des actions de diplomatie stratégique pour éviter d'arriver à des extrêmes susceptibles de remettre en cause la survie des organisations qui les engagent.

**Mots-clés :** Diplomatie Stratégique, Pérennité, lobbying, Open Source, Rapport de force.

---

## **Diplomatie stratégique et pérennité des Business Models des projets collaboratifs : cas des logiciels libres en France**

### **INTRODUCTION**

*La France est un paradis fiscal de la R&D.* Cette phrase lancée en novembre 2014 par le PDG du groupe Free Xavier Niel, a été perçue par les responsables politiques au pouvoir comme une provocation. Ce dernier souhaitait signaler le fait qu'il devenait intéressant pour les grandes firmes telles que Huawei ou Général Electric et autres d'installer leur centre de R&D en France et bénéficier des mesures d'aides et d'incitations à la R&D. L'enquête 2014 de l'Association Française pour les Investissements Internationaux (AFII), arrive à ces mêmes constats en annonçant que cette année la France est le premier pays au monde en matière d'aide à la R&D, mais seulement 6ème lorsqu'il s'agit des investissements sur des projets issus de la R&D. Cette situation pose selon nous le problème de gestion par les entreprises des aides financières accordées par l'Etat, notamment en ce qui concerne les projets de R&D collaboratifs. D'autre part, sachant que ces financements sont octroyés avec des contreparties liées aux investissements et à la création d'emploi, il nous paraît incompréhensif que les pouvoirs publics continuent à apporter leur soutien financier à des acteurs qui ne respectent pas leurs engagements. Cela suppose donc qu'entre les deux parties des rapports de force et d'influence déséquilibrés existent et à premières vues ils semblent être à l'avantage des entreprises. Pour parvenir à cette situation quelle diplomatie stratégique déploient les

entreprises bénéficiant des financements dans les projets de R&D collaboratifs ? Quel impact cela peut avoir sur la pérennité de leurs Business Models. C'est dans ce contexte que se situe le présent article, qui résulte d'un travail de thèse doctorale en attente de soutenance.

La notion de diplomatie stratégique est abordée depuis quelques années déjà en management stratégique sous l'angle des relations de jeux de pouvoirs, de lobbying et des rapports de forces entre une organisation et ses parties prenantes (Baron, 1995 ; Rival, 2008). Ces parties prenantes sont de deux natures : celles dites « du marché » avec lesquelles l'entreprise entretient des relations de type commercial (Rival et Dejean, 2012) et d'autres qualifiées d'« hors marché » qui représentent l'ensemble des relations sociales, et politico-judiciaires entre les entreprises et les acteurs et collectivités publics (Baron, *ibid.*). Dans notre étude nous nous intéresserons aux relations d'influence avec cette deuxième catégorie de parties prenantes. Certains auteurs pensent même que cette démarche est indispensable pour faire face aux grands enjeux de la mondialisation (Lucas, 2012). Les acteurs économiques doivent donc faire face aux financeurs publics, et développer le plus souvent des stratégies collectives qui leur donnent plus d'influence (Attarca, 2000). Pour comprendre et analyser l'impact des pratiques de diplomatie stratégique sur la pérennité des modèles d'affaires, nous allons mobiliser des théories sur les capacités dynamiques (Teece, 2007 ; 2011) et celles liées à la pérennité organisationnelle (Mignon, 2009). Cela nous permettra de comprendre comment la création, le partage et la captation de la valeur sont influencés dans les projets collaboratifs financés par les fonds publics (Chanal, et al., 2011 ; Zott et al, 2011). Pour y parvenir, notre travail sera organisé de la manière suivante : Dans une première section il sera question de présenter les contours du concept de diplomatie stratégique, cela en faisant un détour par les stratégies collectives. Ensuite dans une deuxième section nous aborderons les notions de pérennité et de Business Model. La dernière section sera enfin le lieu de discussion des résultats issus d'une confrontation entre nos données théoriques et empiriques. Cette partie empirique sera basée sur deux études de cas approfondies : l'un concernant un projet de R&D collaboratif de Cloud Computing open source financé par l'Etat et labélisé par le pôle de compétitivité francilien Sytematic. Ce projet réunissant autour d'une grande entreprise une dizaine de PME et deux laboratoires de recherches académiques. La seconde étude de cas correspond à l'étude des stratégies d'une start-up éditrice de logiciel open source qui elle tire une partie de ses revenus et liquidités des projets collaboratifs financés auxquels elle participe. La démarche méthodologique s'est appuyée sur une triangulation entre des entretiens semi-directifs et des observations non participantes auprès des différents acteurs

ayant intervenu dans ces projets. Cela nous a ainsi permis d'identifier les éléments qu'il faut prendre en compte dans l'analyse du rapport de force entre les apporteurs de financement publics et les entreprises bénéficiaires. Nous avons aussi mis en évidence l'impact négatif d'un déséquilibre dans le rapport de force entre les acteurs et les financeurs publics sur la pérennité des Business Models de ces projets de R&D collaboratifs..

## **1. LA DIPLOMATIE STRATEGIQUE**

### **1.1. LA DIPLOMATIE STRATEGIQUE : UN CHAMP D'APPLICATION DES RAPPORTS DE FORCE**

Les défis auxquels sont confrontées les activités économiques font émerger des mutations dans la manière avec laquelle les entreprises appréhendent leur stratégie. En effet, les entreprises évoluent de plus en plus selon un « modèle de système ouvert » (Chesbrough, 2006). Pour y parvenir les entreprises doivent mettre en place un processus se déroulant en plusieurs étapes et se terminant par une activité adaptative qui se voit attribuer la fonction de suivre et d'interpréter les changements dans l'environnement en vue d'interagir avec (Rival ,2006). Ce système comprend les parties prenantes dites « du marché », avec lesquels l'entreprise adopte des stratégies « du marché » ou orientées produit comme les qualifient Rival et Déjean (2012) mais également les parties prenantes de l'environnement « hors marché » qui comprend les relations sociales, politiques et juridiques de l'entreprise avec les pouvoirs publics, il s'agit en particulier des institutions publiques, des éditeurs de normes, des médias, des groupes d'intérêts, etc. (Baron, 1995). L'auteur entérine la nécessité pour l'entreprise de prendre en considération simultanément les deux types d'environnement lors de la formulation de la stratégie d'entreprise et ne pas restreindre sa stratégie à une vision univoque orientée marché. Les modèles d'analyse stratégique classiques prennent rarement compte des pouvoirs publics. C'est le cas des 5 forces de Porter (1979) dans lesquelles la partie prenante pouvoirs publics ne faisait pas partie de l'analyse, alors que nul ne peut nier l'implication de ces derniers de près ou de loin dans les autres paramètres du marché (Helfer et al, 2008). Cet environnement « Hors marché » qu'on peut qualifier d'environnement sociopolitique s'avère porteur d'opportunités et de menaces non futiles et de défis plus contraignants pour l'entreprise. L'influence sur cet environnement permet d'élargir le champ d'action de l'entreprise (Lucas, 2012) et a une influence significative dans la performance de cette dernière (Baron, 1995). De plus, il constitue un champ non négligeable dans la sphère

managériale. Deux stratégies occupent une place d'honneur dans les stratégies hors marché : on cite le lobbying et la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Le lobbying constitue l'un des piliers de la relation Entreprise / Etat, et le fer de lance de la stratégie politique d'entreprise. Il trouve ses origines aux états unis et se définit comme une activité destinée à influencer, orienter ou affecter toute intervention ou décision des pouvoirs publics (Farnel, 1994) de sorte à les rendre favorables aux intérêts de l'entreprise et notamment à sa stratégie (Attarça, 2000).

Les techniques d'influence font désormais partie de tout bon manuel de stratégie (Rival, 2006). Car en effet, évoluer dans un environnement instable, nécessite une grande capacité d'influence et une organisation pour émettre des décisions politiques efficaces dans ses orientations stratégiques. Cette capacité d'influence qu'utilise l'entreprise pour mobiliser ses parties prenantes rentre dans la diplomatie stratégique (Dameron et Garreau, 2014).

Nous avons constaté une carence académique sur la diplomatie stratégique, notre point de départ est donc d'ordre sémantique. Souvent abordé dans un contexte politique, la diplomatie représente la science et la pratique des relations entre Etats. De manière plus concise, elle est définie dans le Larousse par l'habileté, l'adresse et la souplesse dans la conduite d'une affaire difficile. Par analogie, la diplomatie stratégique peut se définir par l'ensemble des activités entreprises par une entité (entreprise, organisation, groupe d'entreprises) dans le but de développer et sauvegarder ses actifs stratégiques, (Gomez, 2014), et de façon plus globale protéger ses intérêts. Il s'agit d'une nouvelle fonction, présente depuis longtemps dans les structures anglo-saxonnes, d'une vision stratégique pivotant autour des jeux de lobbying et d'influence (Lucas, 2012). Souvent assimilée au lobbying, la diplomatie stratégique régit les relations institutionnelles et œuvre pour l'amélioration de la compétitivité et de la performance, elle relève d'une interrogation d'ordre managérial et stratégique et constitue l'un des carrefours entre les sciences politiques et sciences de gestion. C'est un nouvel art de guerre à travers lequel l'entreprise tente d'influencer son environnement. Dans la suite de cet article, nous nous intéresserons à la diplomatie stratégique adoptée dans les projets collaboratifs.

## **1.2. LA DIPLOMATIE STRATEGIQUE DANS LE CADRE DES STRATEGIES COLLECTIVES**

### **1.2.1. Les stratégies collectives**

Le concept de stratégie collective a été introduit pendant le début des années 80, par Astley et Fombrun (1983), qui l'ont définie comme étant une approche systémique par le biais de laquelle des organisations collaborent pour faire face à un environnement en perpétuelle

évolution, à travers la mise en commun de ressources. Selon les mêmes auteurs, l'existence d'une entreprise est stabilisée grâce à son interaction avec des groupes d'intérêt, partie prenante du système ouvert dans lequel elle évolue et qui sont indispensables à son fonctionnement. Cette interaction lui permettrait également de façonner son interdépendance avec ce que Cyert et March (1963) cité par Astley et Fombrun (1983) qualifient d'environnement « négocié » pour pouvoir absorber la turbulence de ce dernier. Hamel, et al. (1989) et Powel et *al.* (1996), s'intéressaient déjà aux cas particuliers des collaborations horizontales qu'ils justifient par une concurrence accrue, et des frontières de plus en plus perméables. De telles collaborations permettraient aux entreprises de renforcer leurs compétences et d'améliorer leurs avantages compétitifs. Les stratégies individuelles sont donc dépassées par l'émergence de davantage d'interdépendance entre les acteurs de l'environnement, qui se réunissent à travers des réseaux, dans une logique déterministe, les entreprises repensent donc leurs stratégies à travers une mobilisation collective des ressources motivée par la réalisation d'objectifs communs (Chesbrough, 2006 ; Yami, 2006). Une première classification des stratégies coopératives a été initiée par Astley et Fombrun (1983) (Tableau 1). Elle est Basée principalement sur deux critères : le mode de coordination : direct, quand les entreprises sont reliées de façon formelle par des contrats, ou indirect ; et le type d'interdépendance qui lie les entreprises, elles sont symbiotiques lorsqu'elles sont reliées dans tous les sens (vertical, horizontal, etc.) et commensales principalement quand il s'agit de liaisons horizontales.

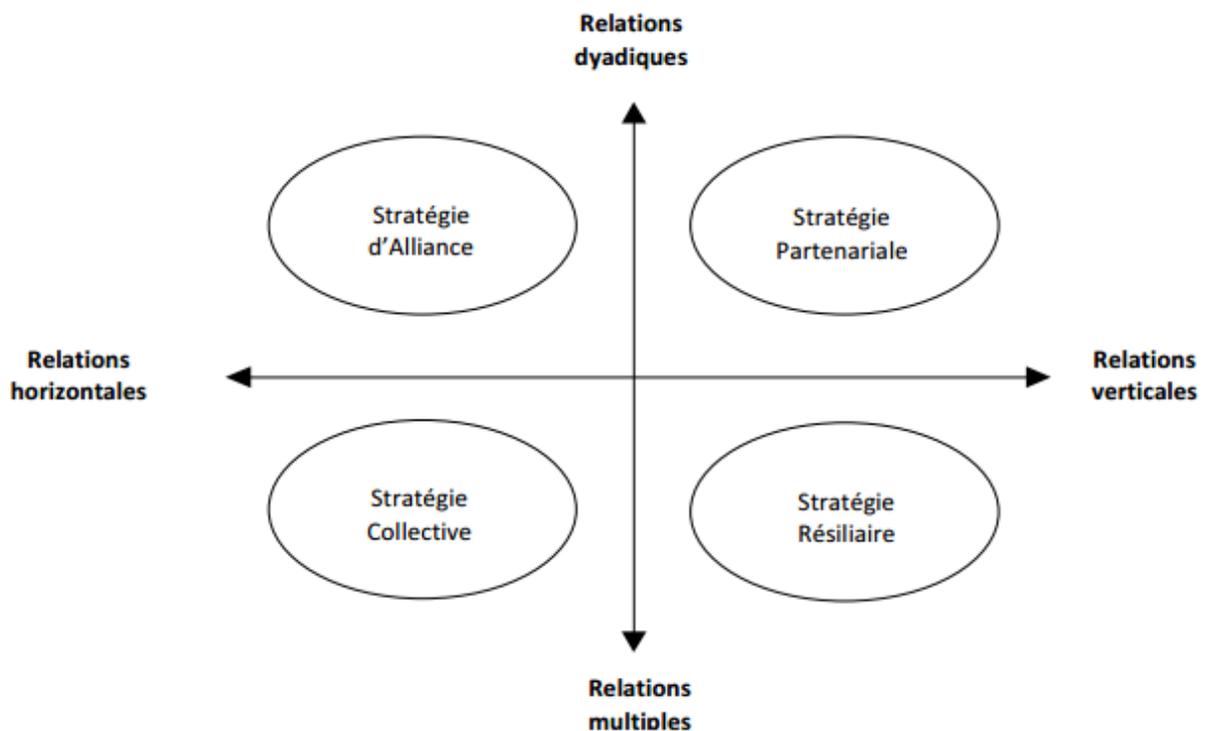
**Tableau 1. Classification des stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983)**

	<b>Commensales</b>	<b>Symbiotiques</b>
<b>Directes</b>	Confédérée	Conjuguée
<b>Indirectes</b>	Agglomérée	Organique

Dans la suite de l'article, nous nous intéressons aux stratégies collectives que Yami et Leroy (2006) définissent comme étant des stratégies regroupant plus de deux acteurs et qui s'opèrent principalement dans le sens horizontal, elles rejoignent les stratégies confédérées d'Astley et Fombrun (Ibid). L'un des terrains d'application des stratégies collectives sont les projets collaboratifs. Ce sont des projets assimilables à un ensemble d'actes entrepreneuriaux résultant de l'interaction sociale entre les individus dans un réseau intégré (Lindgren et Packendorff, 2003). Il s'agit d'une « construction conjointe des savoirs et des relations »

(Bréchet et al., 2009) reliant un ensemble d'acteurs de par des intérêts communs (Muniz et O'Guinn, 2001) motivés par l'atteinte d'un objectif commun (Stevens, 2009) qui peut constituer une co-crédation de produit ou service, ou une décision, (Lafaye et Berger-Douce, 2014). D'où l'émergence de l'intention collaborative. Tout projet collaboratif a comme soubassement l'adoption d'un sentiment d'appartenance par l'ensemble des acteurs qui sont également contraints à respecter des normes (Stevens, Ibid). Il fonctionne selon un modèle d'affaire, qui constitue la logique selon laquelle une entité crée de la valeur (Linder et Cantrell, 2000 ; Petrovic et al, 2001) à travers une combinaison efficace de ressources (Verstraete et Benavent, 2000).

**Figure 1 : Typologie des stratégies coopératives (d'après Yami et Le Roy (2006))**



Dans le cas de stratégie collective, il s'agit d'une Co-crédation d'une valeur partagée par un groupe d'entités dans une logique communautaire (Stevens, Ibid). Cette Co-crédation de valeur entraîne un mode de fonctionnement annonçant une rupture radicale avec les visions traditionnelles de l'innovation d'une part et de la valorisation de la valeur Co-crédée grâce au Business Model d'autre part. Ces projets véhiculent ainsi un ensemble de leviers de gouvernance visant à maîtriser les détournements et comportements opportunistes, mais surtout des logiques d'influence (Stevens, Ibid). Aborder les mécanismes régissant implicitement ou explicitement les membres Co-crédateurs de valeur se justifie.

### **1.2.2. La diplomatie stratégique dans une perspective collective.**

Les projets collaboratifs dans le cadre de stratégie collective constituent des terrains fertiles pour l'exercice de diplomatie stratégique. En effet, Attarça (2000) entérine que les actions d'influence éclairent davantage sur les théories d'action collective. En France, seul 6,27 % des actions d'influence sont menées individuellement (Rival, 2008).

Abordées en sciences politiques ou en sciences de gestion, les techniques d'influence ont souvent laissé parler de la notion de « groupes d'intérêt » qui, dépassant leur rôle initial, deviennent de plus en plus socialement structurant et producteur de normes (Grossman et Saurugger, 2006). Basso (1983) identifie un groupe d'intérêt à travers l'appartenance à un groupe et l'existence d'un intérêt à défendre en exerçant une influence. Rival (2008) donne une définition plus extensive, elle considère qu'un groupe d'intérêt est un rassemblement d'individus qui sont liés par des sources communes d'avantage dont ils ont pris conscience. Elle considère que les groupes d'intérêt ayant un objectif de pression et d'influence comme étant un cas particulier. Ce qui nous amène à aborder l'influence des groupes d'intérêt. L'action d'influence collective a été abordée par différents auteurs. Dans son célèbre ouvrage « Logique de l'action collective », Olson (1971) fait apparaître les raisons motivant un individu ou une entité à intégrer un groupe d'intérêt. Il ressort que la présence d'intérêt commun ne constitue pas un argument suffisant pour entreprendre une action collective, attirant l'attention que le membre rationnel adopterait l'attitude de ce qu'il nomme « le passager clandestin » (*free rider*) ; doté de comportement utilitariste il tentera de bénéficier des avantages de l'action collective sans en supporter le moindre coût et sans fournir le moindre effort. Yoffie et Bergenstein (1985), renforcent le propos d'Olson et attirent l'attention sur d'autres paramètres pouvant influencer la motivation d'une entité à adopter une stratégie collective ou une stratégie individuelle abordant ainsi les problématiques de lenteur du processus de prise de décision, le manque de flexibilité et l'obligation de partage des bénéfices avec les autres acteurs du groupe.

Les projets collaboratifs véhiculent plusieurs mécanismes de diplomatie stratégique. En effet, la volonté de chaque acteur du groupe d'intérêt à s'accaparer le maximum de valeur et la rivalité entre les différents groupes d'intérêts formant le tissu économique (Gomez, 2014) a fait émerger des influences internes dans le groupe et des influences externes sur les pouvoirs publics. McMillan et Chavis (1986) affirment qu'il existe une influence des membres sur le

groupe et une influence du groupe sur les membres, ce sont deux leviers qui fonctionnent simultanément. Yoffie (1987) Cité par Lassalle-De Salins (2009) récapitule les différentes stratégies politiques que peut adopter un acteur, nous nous sommes restreints à citer les stratégies politiques qu'adopte un acteur dans un groupe d'intérêt (tableau 2). Au-delà de cette influence, il est plus facile pour un contrôle mutuel des membres du groupe de s'installer dans une situation d'action collective que si chacun agissait individuellement (Rival, 2008). Dans ce contexte, Rival (2008) entérine que cette situation est similaire à un jeu multipartite dans lequel l'acteur qui triche est automatiquement éliminé des actions qui suivent. Pour répondre à cette problématique, Stevens (2009) rajoute un 3<sup>ème</sup> levier, il s'agit notamment de l'existence de modérateur qui oriente le groupe et a comme rôle de maîtriser l'effet d'opportunisme évoqué par les auteurs précités, il a le pouvoir d'exclure des membres mais également d'orienter les normes et pratiques adoptées par le groupe à travers une « intention notre ».

**Tableau 2. Typologie des stratégies politiques (adaptation de Yoffie [1987])**

Passager clandestin	Pas de participation à l'action politique collective Bénéfice collectif
Suiveur	Faible participation à l'action politique collective Bénéfice collectif
Leader	Participation active à l'action politique collective Bénéfice collectif qui peut être assorti de bénéfice privé

D'autre part, on retrouve l'action politique collective externe qui, elle, tente d'influencer les décisions publiques futures, et permet aux membres du groupe l'entrepreneur de réduire les coûts inhérents au lobbying (Kaufman, Englander et Marcus (1993) Cité par Rival (2008)), adoptant ainsi une stratégie d'action optimale. L'auteur distingue 2 types d'actions politiques collectives externes, il s'agit notamment des stratégies collectives menées par des organisations structurées, ces regroupements sont dans la majorité des cas de nature sectorielle, et des stratégies collectives non structurées menées conjointement par des entreprises de façon ad hoc. Plusieurs avantages peuvent être escomptés de l'action d'influence en groupe. En plus de la réalisation d'économies d'échelle, Bensédine et Demil (1996) affirment qu'elle permet à certains groupes de faire adopter par l'état leurs innovations technologiques sous forme de normes nouvelles qui doivent être appliquées pour tous les concurrents. Le décideur public qui vise sa réélection tente de favoriser les groupes qui sont les plus représentatifs d'opinion (Rival, 2008). Elle représente cependant les inconvénients de coûts de communication et de contrôle. En pratique, dans une optique d'analyse d'efficacité, Rival (2008) a mené une étude aboutissant sur la performance supérieure des activités d'influence collectives comparées aux activités d'influence individuelles, les premières

s'avèrent créatrices de valeur, tandis que les secondes sont sans impact sur le rendement boursier des entreprises qui les mènent. Ces résultats sont conditionnés par la variable introduite par Pecorino (1998) et qui est la taille du groupe menant l'action collective. Nous allons maintenant nous intéresser au secteur de l'open source en vue d'en comprendre l'évolution des pratiques des acteurs présents notamment en matière de transformation de Business et des stratégies collectives mises en place en vue d'assurer le développement de cette activité.

## **2. LE SECTEUR DE L'OPEN SOURCE EN FRANCE**

### **2.1. PRESENTATION DU CONCEPT DE LOGICIEL OPEN SOURCE**

Contrairement aux logiciels commerciaux (propriétaires), les logiciels libres ou Open Source sont des logiciels dont les codes sources sont ouverts et librement accessibles à tout le monde. On peut donc les utiliser, les modifier, les étudier et même les distribuer librement. A l'origine, cette activité était réalisée par des développeurs, la plupart passionnés et bénévoles qualifiés « d'acteurs économiques », et dont la motivation était la recherche d'une rationalité instrumentale (Foray et Zimmermann, 2001) couplée à des intérêts communs et communautaires (Gosh et al, 2002 ; Bonaccori et Rossi, 2003). Plus tard l'industrialisation des projets open source et la volonté de créer, contrôler et capter une valeur monétaire a poussé les acteurs du logiciel libre à adapter d'une part des stratégies individuelles de valorisation et d'autre part des stratégies collectives en vue de se maintenir face aux entreprises de logiciels à licences commerciales.

### **2.2. LES ACTEURS ET PARTIES PRENANTES DES PROJETS OPEN SOURCE**

Les projets et communautés de logiciels libres comptent de multiples acteurs aux intérêts divers et variés. Parmi cette hybridation d'acteurs hétérogènes (Zune et al., 2011), on peut citer les bénévoles, les fondations, les éditeurs, les distributeurs, les clients mutualistes et les institutions publiques ou collectivités territoriales. Ces différents acteurs ont des raisons particulières et diverses d'agir au sein des projets open source (Kadji, 2014a). L'enjeu pour eux est de définir et de mettre en place des conventions qui sont suffisamment partagées, anticipables et aussi efficaces, pour faciliter la coordination et l'action collective. Ces conventions participent à la constitution du monde supposé connu des autres (Zune et al., 2011). Ces auteurs identifient trois mondes décrivant les motivations des acteurs présents dans les communautés open source (voir tableau 3 ci-dessous) :

**Tableau 3 : Les principes structurants les trois mondes. D'après Zune et al. (2011)**

	<b>Techno-citoyen</b>	<b>Marchand</b>	<b>Action publique</b>
<b>Substrat de l'implication</b>	Renforcer l'action collective	Recherche d'une rentabilité économique	S'insérer dans les fonctionnements organisationnels régulés
<b>Valeur de la temporalité</b>	Rejet de toute contrainte ou planification	Indexée à la demande des clients	Ajustée à l'agenda

Parmi les acteurs de l'open source, l'intérêt sera plus particulièrement porté sur les acteurs publics et institutionnels. En effet, l'évolution rapide ces dernières années de l'open source dans le monde est fortement liée aux actions des Etats et gouvernements (Muselli, 2004). Cette influence est parfois positive ou négative. Certains Etats, en effet, comme les Etats-Unis ont par le passé adopté des dispositions juridiques qui ont entravé l'évolution et l'essor des projets open source. Les états européens et les pays émergents quant à eux ont trouvé dans l'open source un moyen d'obtenir une certaine indépendance et autonomie stratégique vis-à-vis des USA. Cette recherche d'indépendance se justifie aujourd'hui avec les multiples scandales liés à l'espionnage des données réalisé par des institutions de sécurité nationale américaine. De plus, les logiciels libres représentent aux yeux des gouvernements une grande perspective en termes de création d'emploi et de développement des écosystèmes d'affaires (Demaziere et al., 2009). Toutefois il ne faut pas surestimer le rôle et l'impact des pouvoirs publics dans le développement des actions collectives de développement, car cela ne fait pas « injonction » (Zune et al., 2011). Ce sont en effet les acteurs qui doivent s'approprier cette démarche de collaboration. Les gouvernements pourront toutefois essayer de promouvoir une forme de coopération institutionnalisée tout en laissant aux acteurs le choix de leur partenaire et des projets sur lesquels ils souhaitent s'investir (Yami et Le Roy, 2010 ; Fernandez, 2011). En finançant les projets open source, les pouvoirs publics influencent l'émergence de certains standards et structures de l'écosystème. Zune et al. (2011) proposent trois modes de soutien des institutions et pouvoirs publics aux acteurs du logiciel open source : l'orientation de la commande publique, la mutualisation et enfin le soutien à l'implication effective et à l'usage.

Ces mesures peuvent être liées aux dispositions fiscales ou aux financements directs des projets de R&D.

Dans la suite de cet article, il s'agit de croiser les différentes théories de diplomatie stratégique aux relations entre les acteurs Open Source. Ceci en vue d'identifier des points de tension susceptibles d'impacter le Business Model du libre.

### **3. DEUX RECHERCHES PAR ETUDE DE CAS REALISEES AU SEIN DE PROJET COLLABORATIF OPEN SOURCE**

#### **3.1. HISTORIQUE ET OBJECTIFS DE NOS DEUX PROJETS**

##### **3.1.1. Projet Open source CompatibleOne**

Initié en 2010, Compatible est un projet Open Cloud. Co-labélisé par le pôle de compétitivité francilien Sytematic, le pôle SCS (solutions communicantes sécurités) et OSEO, cette initiative vise le développement d'une plateforme cloud en Open source permettant la portabilité d'une solution cloud d'un fournisseur à un autre, aux offres cloud d'inter-opérer entre eux et d'éviter aux clients une dépendance à un seul acteur cloud. Prévu pour une durée de deux ans, ce projet qui a débuté en 2011 a bénéficié d'un financement de 10,447 millions d'euros suite à un appel d'offre FUI 10 (10<sup>e</sup> fond unique inter-ministeriel) dans un but, pour les pouvoirs publics, de favoriser l'émergence d'un écosystème d'affaire et d'innovation ouverte en regroupant autour du consortium OW2 des acteurs ayant des domaines de compétences bien spécifiques.

##### **3.1.2. Le Projet XWIKI SAS**

Créée en 2004, XWIKI SAS est une entreprise française spécialisée dans l'édition d'un logiciel open source collaboratif. Ses produits sont liés à l'usage des Wikis. Elle propose des solutions professionnelles qui répondent aux besoins des organisations en matière de collaboration, d'échange interne de documents et de travail à distance. Cette solution est fournie par le logiciel open source Xwiki. En plus de ce logiciel, cette firme fournit les services de développement, de support, de conseil et d'hébergement autour de son produit principal. Elle compte aujourd'hui 32 employés repartis à Paris (France) et pour une petite part à Iasi (Roumanie) et en Algérie. En plus des financements privés, le financement des activités de cette entreprise est tiré des différents dispositifs de soutien à la recherche octroyés

par les autorités et collectivités publiques. Dans le tableau ci-dessous nous présentons les principales caractéristiques de nos deux cas.

**Tableau 4 : Caractéristiques et spécificités de nos différentes études de cas.**

Caractéristiques	Types de financements	Nature des acteurs	Etats d'avancement et notoriété du projet	Gouvernance et pilotage du projet
<b>Cas 1 :</b> <b>Compatible one</b> <i>(projet de cloud computing)</i>	Financement public	Une grande entreprise, des start-up, un institut et un centre de recherche public	Lancé en 2011. Le Projet est à la phase de lancement au début de notre étude. Pas de notoriété	Piloté par un chef de projet issu de la grande Entreprise porteuse du projet. Coordination par le pôle de compétitivité Sytematic.
<b>Cas 2 : Xwiki SAS</b>	Financement privé et public	Co-associés salariés. 15 développeurs (dont 10 sont salariés chez XWIKI SA). Présence de quelques contributeurs non développeurs.	Créé en 2003. L'entreprise XWIKI est rentable avec ses activités open source. Elle a une certaine notoriété en France	Entreprise Dirigée par le PDG. Les développeurs de la communauté sont pour la plupart des salariés de l'entreprise XWIKI SA.

## 3.2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

### 3.2.1. Protocole de recherche et collecte des données

Le présent travail de recherche résulte de deux études de cas réalisées dans une situation d'observateur non participant. Ce choix de la méthode par étude de cas a permis de réaliser une enquête empirique permettant d'analyser en profondeur un phénomène contemporain dans son contexte de vie réel (Yin, 1984). Dans ce cadre, nous avons pu assister à la réunion stratégique et au workshop mensuel réunissant les acteurs des différents projets sur une période allant de novembre 2011 à Janvier 2013. Cette démarche qui entraine dans notre approche qualitative nous a permis de mieux cerner les représentations que se font les acteurs de l'open source de leur rapport de force avec les pouvoirs publics. Le but de ce travail ne visant pas à prouver ou à réfuter une théorie. Nous ne souhaitons pas construire une réalité, mais plutôt l'interpréter. C'est ainsi que notre but est de comprendre en profondeur les modèles d'affaires des logiciels libres à travers les pratiques des acteurs qui participent à la création, ceci pour mieux cerner leurs représentations, leurs pratiques et ainsi répondre à notre question de recherche qui est celle de savoir quel est l'impact des rapports de force entre les acteurs open source et les financeurs publics sur la pérennité des Business Models des projets

et communautés Open Source/logiciels libres (Thietart, 1999). Nous allons donc adopter une approche interprétativiste. De plus notre choix de triangulation méthodologique nous a conduits à l'utilisation de plusieurs sources de données empiriques (voir Tableau 5)

**Tableau 5 : Sources et modalités de collecte des données**

Types de données collectées	Descriptif
Données issues des entretiens semi-directifs (43 entretiens réalisés ; Durée moyenne 1h30)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbatims issus des retranscriptions (plus de 900 pages)</li> <li>- Guides d'entretien</li> </ul>
Données issues des Observations non participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptes rendus des Workshops mensuels</li> <li>- Prises des notes (cahier de bord)</li> <li>- Données collectées lors d'événements</li> </ul>
Données provenant des études documentaires et exploratoires	Publications liées aux projets (presses spécialisées, pôle de compétitivités, etc.)

### 3.2.2. Analyse des données

Dans le but de produire des données fiables, nous avons fait le choix de diversifier des données. Celles-ci ont pour la plupart été retranscrites en fichier texte en vue d'un traitement. Cette triangulation des données avait pour but d'accroître la validité de nos résultats et de combler ainsi les limites et critiques envers la démarche qualitative. L'analyse de contenu que nous avons par la suite décidé de mettre en place, nous a permis, grâce à un ensemble de procédures structurées, de justifier les jugements portés sur l'émetteur du discours, sur le message lui-même, et le cas échéant, sur l'audience du message » (Hlady-Rispal . 2002).

Pour y parvenir nous avons opté pour une analyse thématique et lexicale. Pour l'analyse thématique, nous allons adopter une démarche en quatre étapes (Bardin, 2001) : la pré-analyse (ou encore une « analyse flottante » dans l'optique de la problématique de recherche), l'exploitation du matériel ou catégorisation, le traitement des résultats, codage et comptage des unités que nous avons sélectionnées. Les différents thèmes et sous thèmes définitifs ont par la suite été intégrés dans le logiciel NVIVO 10 en vue de la création des nœuds qui précèdent l'encodage et le traitement de nos données primaires et secondaires. De plus,

malgré le caractère contextuel de notre recherche et de nos résultats, nous avons fait un effort méthodologique pour arriver à une certaine validité interne et externe. Cela passant par une attention particulière au risque de certains biais qui sont en rapport avec le contexte de la recherche (effet d'histoire, effet de maturation, effet de test) ; avec le recueil même des données (effet d'instrumentation) ; ou avec l'échantillon (effet de régression statistique, effet de sélection, et enfin effet de contamination) (Campbell et Stanley, 1996). Dans la dernière étape de notre analyse, nous avons effectué des liaisons entre les différents thèmes et sous-thèmes, en essayant chaque fois de les rattacher au contexte et contenu des verbatims que nous avons mobilisés.

#### **4. RESULTATS ET DISCUSSIONS**

Cette partie se présentera en deux phases. Dans un premier temps, nous ferons un focus sur les éléments entrants en compte dans la démarche de diplomatie stratégique et dans le rapport de force entre les pouvoirs publics et les acteurs open source présents dans nos deux cas. Ensuite, nous analyserons comment cela se met en place et l'impact que cela peut avoir sur la pérennité des Business Models des projets collaboratifs Open Source.

##### **4.1. LA MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE DE DIPLOMATIE STRATEGIQUE PAR LES ACTEURS DE L'OPEN SOURCE**

###### **4.1.1. Pourquoi la nécessité pour les acteurs Open Source d'avoir un rapport de force favorable ?**

Depuis l'industrialisation croissante des activités et des pratiques Open Source (PAC, 2012), on remarque un fort besoin des entreprises en financement capable d'appuyer ce développement. Or dans le cas du projet CompatibleOne qui est comme nous l'avons vu un projet collaboratif open source de développement d'une plateforme de Cloud Computing en open source, il est difficile de trouver des financements privés pour soutenir ce type d'initiative donc les résultats et retombés sont flous et incertains. Selon eux il est donc inconcevable de parler de valorisation économique à l'issue de ce type de projet. L'un d'eux affirme en effet « *Le développement du logiciel, c'est de la haute technologie donc ça s'apparente beaucoup à la recherche. Il faut savoir que 50% de la recherche d'innovation dans les pays développés, en France, l'Allemagne et aussi aux USA, est plus ou moins financée par l'argent public* » (E.31.ING.DG.12). Pour parvenir à se mobiliser et obtenir le soutien de l'Etat, ils ont poussé sous le modèle des incubateurs américains la naissance des

pôles de compétitivité. Le pôle Francilien Sytematic qui a labélisé le projet CompatibleOne répond en effet à ce souci de rapprochement des acteurs économiques, des instituts de recherches et des universités, ceci dans le but de mutualiser les ressources (Charreaux, 2005 ; Ehlinder et al. 2007) et donner ainsi aux acteurs réunis un effet de taille susceptible de mieux négocier l'octroi des financements publics (Rival, 2008). Dans la deuxième étude de cas, l'entreprise éditrice de logiciel open source Xwiki, souhaite s'appuyer sur les financements publics dans l'optique d'éviter une forte dépendance aux capitaux privés. Selon ses responsables, c'est une garantie d'éviter la pression des investisseurs privés en matière de captation de la valeur et de respecter les principes du logiciel libre dont les piliers sont le maintien des codes source ouverts, l'absence de licences ouvertes et l'ouverture des collaborations. La mutualisation des acteurs open source au sein des structures comme des consortiums ou pôles de compétitivité permet ainsi aux entreprises de rationaliser leurs frais de R&D, de faire du lobbying sur les pouvoirs publics et de mieux résister à la concurrence locale et internationale (Bensédrine et Demil (1996)). C'est cette convergence d'intérêt qui va renforcer et consolider la confiance entre les acteurs, en transformant ainsi les pôles de compétitivité en véritables lieux d'expression de l'innovation ouverte et de revendication collective (Stevens, 2009).

#### **4.1.2. Les éléments entrants en compte dans le rapport de force entre L'Etat et les acteurs des projets collaboratifs Open Source**

Pour qu'il existe un rapport de force, il faut des enjeux. Dans le cadre de notre recherche sur le secteur open source plusieurs éléments sont en effet à prendre en compte. Le premier d'entre eux est un élément politique et lié au volontarisme des gouvernements. Les acteurs du logiciel libre en France prennent ainsi en compte la motivation spontanée des responsables publics à soutenir leur activité. Cette volonté se justifie par le souci des autorités Françaises d'une part de limiter une certaine dépendance technologique vis-à-vis des Etats unis qui sont l'un des plus grands concepteurs de logiciel dans le monde. Le développement des logiciels libres s'insère dans les dispositifs de politique publique en matière d'innovation et de soutien aux entreprises que Zune et *al.* (2011) appellent le monde de l'action publique. Cet engagement à soutenir cette activité fait face à plusieurs éléments déterminants au rapport de force. Les acteurs interrogés dans nos deux études de cas nous en donne quelques uns :

- **L'instabilité de ligne politique** : le changement successif de gouvernement et de responsables chargés de la gestion des dispositifs d'appui à la R&D collaborative, remet parfois, dans certains cas, en cause la visibilité stratégique et financière des entreprises

impliquées et dans d'autres cas ne leur permet pas de toujours respecter leur engagement dans la mesure où ils savent que très souvent avec des changements politiques, les feuilles de routes et les objectifs gouvernementaux sont modifiés.

- **Les sources d'information et d'expertise :** les sujets et questions traités par les acteurs dans le cadre des projets CompatibleOne et Xwiki sur lesquels ils sollicitent des financements publics sont innovants et sans beaucoup de références antérieures sur lesquelles se fondaient les évaluations. Ce sont donc toujours très souvent les membres de la communauté du logiciel libre qui sont sollicités et qui jouent le rôle de conseil auprès des acteurs publics dans le processus de labellisation et de financement de ces projets. Cette situation influe sur les rapports d'influence entre les deux parties (Attarca, 2015).

- **La conjoncture économique :** la situation économique actuelle en France caractérisée par la baisse de compétitivité des entreprises, le déficit croissant de l'Etat et l'explosion du chômage, accroît d'une part le besoin de soutien des entreprises privées et l'accroissement de la dépendance de ces dernières aux dispositifs de soutien de l'Etat (Pacte de Compétitivité, CICE, Loi Croissance, etc.). D'autre part, elle met l'Etat et les acteurs publics dans une situation d'obligation d'appui dans l'espoir d'une reprise économique et d'une amélioration éventuelle des chiffres du chômage grâce à la création de nouveaux emplois à l'issue des projets de R&D collaboratifs financés par l'argent public comme le promettent les acteurs économiques et ceux des projets open source que nous avons étudiés en particulier.

#### **4.2. L'IMPACT DE LA DIPLOMATIE STRATEGIQUE SUR LA PERENNITE DES BUSINESS MODELS DES PROJETS COLLABORATIFS OPEN SOURCE**

Pour analyser et appréhender l'impact des pratiques de diplomatie stratégique sur la pérennité des Business Models des projets collaboratifs Open Source, nos deux cas étudiés nous suggèrent de le faire sous deux angles : tout d'abord en prenant le cas où ce rapport de force est en faveur des acteurs Open Source (4.2.1) et ensuite dans le cas où il est du côté des pouvoirs publics (4.2.2).

##### **4.2.1. Rapport de force en faveur des acteurs Open Source**

Comme nous l'avons vu, les acteurs des projets collaboratifs étudiés expriment tous leurs quasi-dépendances aux financements publics. Ils estiment en effet que cela leur permet de pouvoir se réunir et de bénéficier des synergies positives. Pour eux le fait de travailler et de collaborer avec les autres dans le cadre d'un projet d'innovation correspond bien à la définition de cette expression mise en avant par Chesbrough (2003). Cette vision transparait

dans l'affirmation suivante : « *Chez moi, on doit avoir un projet R&D, dans lequel on a un accord de consortium avec d'autres entreprises pour développer des logiciels libres, logiciels Open Source, et ça c'est pour les R&D, soutenu par le financement public, qui nous permettent d'avoir des objectifs et ambitions supérieurs à ce qu'on aurait fait entre nous. Là, on est dans l'innovation ouverte, clairement, compétition et innovation ouverte* » (E3.M1). Sachant que les financeurs publics sont dans une grande difficulté économique et sociale, les acteurs open source n'hésitent pas à faire une sorte de « chantage à l'emploi ». Ils promettent ainsi dans les cahiers de charges difficilement évaluables par les représentants de l'Etat, des créations d'emploi et des investissements sur la base des résultats de ces projets financés. La situation ainsi déséquilibrée en leur faveur, entraîne comme nous l'avons constaté dans le projet CompatibleOne, des comportements de détournement de la valeur créée collectivement et des attitudes de passager clandestin (Olson, 1971). Certains acteurs ne se cachant pas pour affirmer que la situation de flou et d'absence de contrôle de la part des financeurs publics pendant et après les projets les incitaient à profiter des effets d'aubaine en vue d'obtenir des financements et des liquidités. Toutefois ce que nous avons observé dans le déroulé du projet et certaines déclarations sous anonymats, font état du fait que ce problème est comme un « cancer » des projets collaboratifs financés sur fond public. Certains acteurs en effet trouvent dans ce type de projet une source de revenu et profitent du laxisme des autorités publiques en matière de suivi, de contrôle et d'évaluation des projets ayant bénéficié de financements. Pour l'un des participants interviewés, cette situation est presque une fatalité, un mal auquel on ne peut pas se passer : « *Je répète, cet argent ou ce gaspillage est peut-être nécessaire pour l'émergence du projet, des idées, etc.* ». (E22 ING-). Il ajoute : « *il y a certains projets, là, je ne parle surtout pas de Compatible One, certains projets qui n'existeraient pas s'il n'y avait pas de financement public. D'ailleurs, il existe des projets qui se réalisent et une fois que l'argent de financement terminé, ils disparaissent.* ». (E22 ING). Pour d'autres membres du projet CompatibleOne et de l'entreprise Xwiki, en l'absence de dispositif efficace d'évaluation et de contrôle de l'Etat sur ces projets qu'il finance il faut compter sur la bonne volonté des entreprises pour ne pas abuser de leur relative position de force « *après, que tu sois dans un cadre financé ou non, c'est toujours pareil. Tu as 20 personnes qui diront être intéressées et il y en aura deux qui vont bosser....C'est vrai qu'il y'a des gens qui profitent du système pour ne pas travailler et y récupérer les financements ; ce n'est pas mon problème.* » (E22 ING).

#### **4.2.2. Rapport de force en faveur des financeurs publics**

Le fait d'octroyer des financements sur des projets permet à l'Etat et aux collectivités publiques d'avoir leurs mots à dire sur la nature des projets et sur les objectifs des entreprises. Dans le cas du projet CompatibleOne, l'Etat grâce à sa position de financeur a posé des exigences dans le cahier de charges en termes de localisations territoriales et de compositions des équipes projets. C'est ainsi que l'ouverture du projet a été exigée. Les consortiums d'acteurs susceptibles de bénéficier d'un financement devaient obligatoirement être constitués de grandes entreprises, de start-up et Pme et enfin de laboratoire de recherche publique et académique. Mais cette façon qu'a l'Etat au travers de ses financés de pousser à une institutionnalisation de la coopération entre les entreprises open source n'est pas toujours idéale pour la construction d'une pérennité des Business Models de ces projets. Car très souvent le caractère financé d'un projet conduit à la fermeture de la collaboration aux acteurs externes non financés. Mais toutefois il ne faut pas surestimer le rôle et l'impact des pouvoirs publics dans le développement des actions collectives de développement '(Lassalle-De Salins, 2009), car cela ne fait pas « injonction » (Zune et *al.*, 2011). Ce sont en effet les acteurs qui doivent s'approprier cette démarche de collaboration. Les gouvernements pourront toutefois essayer de promouvoir une forme de coopération institutionnalisée tout en laissant aux acteurs le choix de leur partenaire et des projets sur lesquels ils souhaitent s'investir (Yami et Le Roy, 2010 ; Fernandez, 2011). En finançant les projets open source, les pouvoirs publics influencent l'émergence de certains standards et structures de l'écosystème. Nous rejoignons donc Zune et *al.* (Ibid, p.90) qui proposent trois modes de soutien des institutions et pouvoirs publics aux acteurs du logiciel open source (l'orientation de la commande publique, la mutualisation, le soutien à l'implication effective et à l'usage).

#### **4.2.3. Equilibre des rapports de force entre les acteurs des projets collaboratifs et les financeurs publics : une nécessité pour la pérennité des Business Models**

La finalité des projets collaboratifs open source est la création par les acteurs d'une valeur qu'on peut considérer comme partagée (Porter et Kramer, 2011). Ils pensent que les pouvoirs publics peuvent et doivent avoir un rôle important dans la création de cette valeur partagée. Cette implication de l'Etat peut se faire sur le plan réglementaire notamment par la fixation des objectifs sociaux clairs et mesurables : l'établissement des normes de performance ; la définition des périodes transitoires pour le respect des normes ; la mise en place des systèmes de présentation des performances de mesure universelle et le reporting efficace et en temps opportun des résultats. Cette valeur partagée telle que présentée par Porter et Kramer (2011)

peut être analysée dans le cadre de l'application de la théorie des biens communs (Hardin, 1968 ; Ostrom, 2010) appliquée aux logiciels Open Source. Toutefois face à l'Etat, les acteurs open source sont toujours prompts à se rassembler et à unir leur force pour réclamer et négocier des appuis financiers pour la R&D (Olson, 1971). Mais nous avons remarqué que l'absence de moyen de contrôle et de suivi des projets financés par l'Etat conduisait les organisations bénéficiaires de subventions à cesser toutes actions collectives au moment de la co-creation de valeur. Leur comportement rejoint ce que Olson qualifie de « Free rider » dont la seule motivation se limitera à s'approprier le plus possible la valeur créée par les autres. Nous pensons donc qu'en plus des éléments cités par Yoffie et Bergenstein (1985) comme pouvant influencer la motivation d'un partenaire à un projet à adopter une stratégie collective (les problématiques de lenteur de la prise de décision, le manque de flexibilité et l'obligation de partage des bénéfices avec les autres acteurs du groupe) , il faut ajouter le caractère coercitif que peut avoir un fort degré d'évaluation, de mesure et de contrôle des contributions. Pour y parvenir l'équilibre des rapports de force et d'influence entre les acteurs de projets collaboratifs et les apporteurs de financement doivent être assainis, adaptés dans la perspective d'assurer la viabilité des projets financés. Les acteurs open source interviewés dans le cadre de notre étude de cas CompatibleOne estiment pour la plupart que l'Etat bien qu'étant le pourvoyeur de fond, doit déléguer totalement ce rôle de la gouvernance des projets aux pôles de compétitivité en renforçant leur pouvoir (Ehlinger et *al.*, 2007 et Lundvall et *al.*, 2007). Toutefois, des cas d'échec de projets financés et soutenus par les pôles de compétitivité ont renforcé la conviction de certains chercheurs en Sciences de Gestion sur le fait qu'il ne suffit pas de réunir des acteurs autour d'un projet pour que le succès soit assuré (Dameron et Garreau, 2014). Mendez et Mercier (2006) définissent la gouvernance des pôles comme étant « des relations inter organisationnelles qui s'établissent à l'échelle du territoire, et entre entreprises et acteurs publics ». Il y a donc trois paramètres importants dans la définition de la gouvernance des pôles : les territoires, les entreprises et les acteurs publics.

## **CONCLUSION**

Tout au long de cette recherche nous avons cherché à apporter une contribution à la compréhension de l'impact des rapports de force entre les acteurs membres des projets collaboratifs et les financeurs publics sur la pérennité des Business Models issus de cette co-creation de valeur. Nous avons commencé par présenter les éléments qui pour nous sont

déterminants à l'analyse de ces pratiques de diplomatie stratégique (Gomez, 2014). Ces éléments comme nous l'avons vu sont entre autres l'instabilité de la ligne politique, le rôle des acteurs privés comme source d'information et d'expertise pour les décideurs publics et enfin la conjoncture économique. Ensuite nous avons, grâce à différentes postures, montré comment le rapport de force pouvait avoir des impacts sur la pérennité en fonction du côté de la balance où on se trouvait. Ainsi, nous pensons que les difficultés rencontrées dans les projets collaboratifs open source viennent de la coexistence de ce que Zune et *al.* (2011) appellent les trois mondes (Techno-citoyen, Marchand et le monde de l'Action Publique). Un nécessaire équilibre est donc requis pour une meilleure adéquation de ces intérêts toujours pas très convergents dans les projets collaboratifs. Le niveau de confiance entre les acteurs publics et privés doit être amélioré, bien que nous pensons que la confiance ne doit pas exclure le contrôle (Zuker, 1986, Bouchez, 2014). Cela permettra de conditionner la performance de ce type de projet piloté par des écosystèmes d'innovation (Arbittan, 2013). Les acteurs privés membres des pôles de compétitivité doivent atténuer l'exploitation et l'utilisation de leur position de force dans leurs rapports avec les financeurs publics. Il faut arrêter de laisser faire la seule main invisible du marché, il faut arrêter de croire à l'autorégulation des acteurs. Car comme nous l'avons vu dans nos deux études de cas cela conduit très souvent à des comportements opportunistes notamment les détournements individuels de la valeur créée collectivement et des postures de passager clandestin (Olson, 1971). L'Etat et les financeurs publics doivent jouer un rôle notamment en étant plus rigoureux dans le suivi et le contrôle des projets financés sur fond public. Pour cela ils doivent cesser leur hypocrisie qui consiste le plus souvent à utiliser ces dispositifs financiers et fiscaux de soutien à la R&D comme des moyens déguisés de soutien aux entreprises tout en évitant les réprimandes des autorités européennes de la lutte anticoncurrentielle car ce sont ces pratiques qui aujourd'hui justifient le constat de l'agence française des investissements internationaux selon lequel en 2014 la France est le premier pays au monde en matière d'incitation et d'aide à la R&D collaborative, mais uniquement 6<sup>ème</sup> pays lorsqu'il s'agit d'évaluer les investissements sur les projets issus de ces activités de R&D financées. L'état peut s'appuyer sur les pôles de compétitivité dont la gouvernance peut suivre les trois approches définies par Charreaux (2005) : un rôle de gouvernance; un rôle juridico-financier et enfin un rôle de levier disciplinaire en réduisant les conflits d'intérêts et les coûts d'agence.

## Références

- Arbittan, Y. (2013), La dynamique de la confiance dans un écosystème d'innovation : une comparaison internationale entre la Silicon Valley, Israël, le Maroc et la France. These de doctorat
- Astley W. G., Fombrun C. J., (1983), Collective Strategy: Social ecology of organizational environments, *Academy of Management Review*, 8, 576-587 .
- Attarça M. (2000), Un modèle conceptuel du lobbying pratiqué par les entreprises, IXIeme conférence internationale de management stratégique-" perspectives en management stratégique ".
- Attarca M.(2015), Le Lobbying des entreprises comme facteur d'intégration européenne. Colloque International Citoyenneté et Intégration Européenne. ISM Université de Versailles Saint Quentin.
- Bardin L.(1996), L'analyse de contenu », Paris : PUF
- Basso J.A. (1983), Les groupes de pression, Paris: PUF.
- Bensédrine J. et Demil B. (1996), L'action collective des entreprises sur la réglementation : une analyse en termes de pouvoir, papier de recherche, conférence annuelle AIMS, Lille.
- Bréchet J.P, Schieb-Bienfait N., Desreumaux A., 2009, Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet. *Revue de l'entrepreneuriat*, 8, 1, 37 – 53.
- Bonaccorsi, A., et Rossi, C. ( 2003), Why Open Source can succeed. *Research Policy*, 32(7), 1243-1258.
- Bouchez, J-P., (2014), Quand la confiance rapporte plus que le contrôle, Article du journal *Le Monde Economique*. Disponible au <http://www.lemonde.fr/emploi/article/2014/11/06/quand-la-confiance-rapporte-plus-que-le-contrôle>,\_ consulté le 15 nov 2014
- Campbell D.T et Stanley J.C., (1996), Experimental and Quasi-Expérimental Designs for Reseach.Reprinted Ed. *Handbook of Research and Teaching*. Disponible au <http://jwilson.coe.uga.edu/EMAT7050/articles/CampbellStanley.pdf>
- Chanal V. et al,(2011), Business Models dans l'innovation., *Pratiques et méthodes*, Grenoble, PUG.
- Charreaux, G. (2005), Pour une gouvernance d'entreprise "comportementale" Une reflexion exploiratoire. *Revue francaise de gestion*, 157, 215-238
- Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Busines School Press Chesbrough (2006), in Chesbrough

- H., vanhaverbeke W. and West J. (2006), open innovation: Rechearching a New Paradigm, Oxford University Press
- Dameron S. et Garreau L. (2014), De l'intelligence économique à l'intelligence stratégique :. Ed La Decouverte, 45-55 .
- Demaziere, D., et al ( 2009), les développeurs de logiciel libres : militants, bénévoles ou professionnels ?, in Demazière D. Gadéa C. (dir), sociologie des groupes professionnels, La Découverte, Paris, 2085-297.
- Ehlinder S., Perret V., et Chabaud D. (2007), Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? Revue Francaise de Gestion, 33 :170, 155-172.
- Farnel F. (1994), Le lobbying, stratégies et techniques d'intervention, Paris : éd. D'organisation.
- Fernandez, A.S., (2011), Le management de la coopétition : cas de programmes spatiaux des télécommunications européen. Phd thesis. Montpellier 1 University, France.
- Foray, D., et Zimmermann, J-B., (2001), L'économie du logiciel libre, Organisation coopérative et incitation à l'innovation, Revue économique, 52, 77-93
- Ghosh, R., Glott, R., Krieger, B. et Robles, G. (2002), Survey of Developers, Free/Libre and Open Source Software: Survey and Study, FLOSS, Final report, International Institute of Infonomics, disponible: [http://floss.infonomics.nl/report/FLOSS\\_Final4.pdf](http://floss.infonomics.nl/report/FLOSS_Final4.pdf)
- Gomez Y., 2014, La diplomatie stratégique dans une perspective écosystémique : le cas de l'équipe de France du nucléaire, XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Grossman E. et Saurugger, S. (2006), Les Groupes d'intérêt : Actions Collective et Stratégies de Représentation, Paris :.Armand Colin.
- Hamel Gary, Doz Yves L., et Prahalad C.K. (1989), Collaborate with Your Competitors and Win Harvard business review January-February, 133-139.
- Hardin G. (1968) , The tragedy of the commons. Science, . 162, 1243-1248.
- Helfer J.-P., Kalika M., Orsoni J., (2008), Managementt Stratégie et organization (8e éd.) Paris : Vuibert.
- Hlady Rispal, M.(2002), La méthode des cas, application à la recherche en gestion. Bruxelles : De Boek.
- Kadji, M, (2014a), *Les déterminants à la pérennité des Business Model des logiciels libres/Open Source*, Article présenté lors du 4 ème Colloque International France/Bresil Transfomare, organisé par ISC Paris et le Cnam.

- Lafaye C. et Berger-Douce S. (2014), Contribuer à l'émergence d'une intelligence collective entrepreneuriale dans un projet collaboratif interorganisationnel, *Gestion*, 1, 93-103.
- Lassalle-De Salins M.(2009), Le méta-lobbying ou comment les entreprises influencent les décisions des organisations intergouvernementales : Le cas des stratégies politiques de l'industrie française au Codex Alimentarius, thèse pour l'obtention du titre de docteur des sciences de gestion, école des hautes études commerciales.
- Linder, J. et Cantrell S. (2000), *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, accenture Institute for Strategic Change.
- Lindgren M., Packendorff J.(2003), A Project-based View of Entrepreneurship: Towards Action-orientation, Seriality and Collectivity. In Chris Steyaert & Daniel Hjorth (eds.). *New movements in entrepreneurship*, 86-102.
- Lucas D. (dir) (2012), *Les diplomates d'entreprise : Pouvoir, réseaux, influence*, Paris : Choiseul.
- McMillan D.W. et Chavis D.M (1986), Sense of Community: A Definition and Theory, *Journal of Community Psychology*, 14, 6-23.
- Lundvall, B.A., Arundel, A., Edward Lorenz, E., et Valeyre, A. (2007). How Europe 's economies learn : a comparison of work organization and innovation mode for the EU-15', *Industrial and Corporate Change*.
- Mendez A., et Mercier D. (2006), Compétences-clés de territoires: le rôle des relations interorganisationnelles. *Revue Française de Gestion*, 164, 253-275.
- Muniz A., O'Guinn T. (2001), Brand community, *Journal of Consumer Research*, 27, 4, 412-432.
- Muselli, L. (2004a), Licences informatiques et modèles d'affaires open source, 13ème congrès de l'AIMS (Vallée de Seine).
- Olson M. (1971), *The Logic of Collective Action : Public Goods and the Theory of Groups*, Second printing with new preface and appendix, Harvard Economic Studies.
- Ostrom, E.(2010); *La gouvernance des biens communs: pour une nouvelle approche des ressources naturelles*. Commission Université Palais, 300p.
- PAC (2012) , *Etude Open Source France 2012*, Cabinet Pierre Audoin Consultants (PAC) disponible en ligne <https://www.pac-online.com/download/6677/120594>
- Pecorino P. (1998), Is There a Free-Rider Problem in Lobbying? Endogenous Tariffs, Trigger Strategies, and the Number of Firms, *The American Economic Review* Vol. 88, No. 3 (Jun., 1998), 652-660.

Peterovic O., Kittl C. Ryan D. (2001), Developing Business Models for eBusiness. International Conference on Electronic Commerce, Vienna.

Porter M. (1979), How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review 57, no. 2 (March–April 1979), 137–145.

Porter, M., et Kramer M.R. (2011), The Big Idea : Creating Shared Value. Rethinking Capitalism , Havard Busines review, Jan-Fev..

Powell W.Koput, KW., Smith-Doerr, L. (1996), Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology, Administrative Science Quarterly; Mar 1996; 41, 1, 116.

Rival M.(2006), L'entreprise et l'Etat : Genèse et évolutions d'une relation inter organisationnelle atypique. Conférence internationale de management stratégique (AIMS), 2006, Annecy, France.

Rival M. (2008), Le lobbying : une stratégie collective des entreprises face aux pouvoirs publics. Le cas français. Journée de recherche AIMS, Montpellier, France.

Rival M. et Déjean F (2012), Les stratégies hors marché, nouveaux enjeux pour l'entreprise - L'exemple de la profession du chiffre <halshs-00709772>.

Stevens E. (2009), Co-crédation de valeur et communautés d'utilisateurs : vers un renouvellement des modèles de chaine de valeur et d'innovation, Management Prospective Ed. | Management & Avenir 2009/8 - n° 28, 230-244.

Teece, D.J., (2007a). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.

Teece, D.J., (2011), Dynamic Capabilities: A Guide for Managers, *Ivey Business Journal*.

Disponible en ligne <http://iveybusinessjournal.com/topics/strategy/dynamic-capabilities-a-guide-for-managers>. Consulté le 10 Août 2012. Thiétart R.A. (1999), Méthodes de recherche en management, Paris : Dunod.

Verstraete T. Benavent C. (2000), Entrepreneuriat et NTIC: construction et régénération des Business-model, dans Verstraete T., Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat, EMS, Caen.

Yami S. (2006), Fondements et perspectives des stratégies collectives, Revue française de gestion 2006/8,167, 91 – 91.

Yami S., Le Roy F. (2006), Les stratégies collectives : une nouvelle forme de concurrence. Caen : Editions EMS.

Yami S. et Le Roy F., (2010), Stratégie de coopération, Bruxelles. De Boeck.

- Yin, R.K. (1984), *Case study research: Design and methods*. Newbury Park: Sage.
- Yoffie D.B., Bergenstein S. (1985), *Creating Political Advantage: The Rise of the Corporate Political Entrepreneur*, *California Management Review*; Fall 1985, 28 : 1, 124-139.
- Zott, C., Massa, L., Amit, R. (2011), *The business model : Recent developments and future research*. *Journal of Management* 37(4), 1019-1042.
- Zucker, L. (1986), *Production of Trust: Institutional Source of Economic Structure: 1840-1920*, in Staw, B. et Cummings. Ed. *Research in Organizational Behavior* , 53-111.
- Zune M., Démazière, D., Horn, F., & Vanheerswynghels, A. (2011), *L'implication des pouvoirs publics dans les projets de logiciel libre » Rapport Final du projet OSSPA* , Université Libre de Bruxelles.