

**LES ROLES DE L'ACTEUR-TIERS DANS LA COOPETITION ENTRE LES PME ET LES  
GRANDS GROUPES :**

**UNE ETUDE EMPIRIQUE DANS L'INDUSTRIE DE LA DEFENSE FRANÇAISE**

**NE PAS PUBLIER**

Zanardi Chloé, Le Roy Frédéric, Gast Johanna

**Résumé**

Les recherches antérieures sur la coopétition ont montré le rôle de l'acteur-tiers dans les phases d'émergence et de mise en œuvre de la coopétition. Ces travaux ne prennent pas en compte les asymétries de taille entre les coopétiteurs. Ainsi, les rôles de l'acteur-tiers dans la coopétition entre PME et Grands Groupes (GG) restent encore très peu explorés. A cette fin, une étude empirique est réalisée dans l'industrie de la Défense en France. Les résultats mettent en évidence, de façon générale, le rôle important joué par l'acteur-tiers dans la coopétition entre les PME et les GG. Ils montrent, premièrement, que les actions de l'acteur-tiers sont à l'origine de l'émergence de la coopétition. Ils montrent, deuxièmement, la manière dont l'acteur-tiers s'engage pour faciliter l'exécution de la relation coopétitive. Il agit ainsi pour préserver les équilibres entre les entreprises dans leurs dynamiques coopératives et compétitives. Les résultats montrent, troisièmement, que l'acteur-tiers intervient directement sur les tensions coopétitives lorsqu'elles émergent, adoptant ainsi un rôle de médiateur dans la coopétition.

*Mots-clefs : coopétition, acteur-tiers, défense, innovation, relations grands groupes-PME*

## **INTRODUCTION**

Les recherches antérieures montrent que l'acteur-tiers peut jouer un rôle déterminant dans l'émergence et la mise en œuvre de la coopération (Bengtsson & Kock, 2000; Depeyre et Dumez, 2007 ; Boehme et al., 2021. Ainsi, dans l'industrie de la Défense aux Etats-Unis, les premières formes de coopération entre les grandes ont été provoquées par le client public (Depeyre et Dumez, 2007). Ces travaux de recherche ne prennent pas en compte, sauf exception, les asymétries de taille entre les coopérateurs. Ainsi, quelques rares études indiquent qu'un acteur-tiers peut notamment faciliter l'initiation de la coopération entre les Grands Groupes (GG) et les PME ainsi que la recherche initiale de partenaires (Blanka & Traummüller, 2020). Cet acteur intermédiaire peut également contribuer à réduire la perception des risques d'opportunisme de la part des GG pour les PME (Planko et al., 2019). Toutefois, les rôles des acteurs tiers dans la coopération asymétrique restent encore très peu explorés. La question posée dans cette recherche est donc la suivante : quels sont les rôles de l'acteur-tiers dans la coopération entre les Grands Groupes et les PME ?

Afin de répondre à cette question, une étude empirique qualitative est menée dans l'industrie de la Défense en France. Les résultats mettent en évidence, de façon générale, le rôle important joué par l'acteur-tiers dans la coopération entre les PME et les GG. Ils montrent, premièrement, que les actions de l'acteur-tiers sont à l'origine de l'émergence de la coopération. Ils montrent, deuxièmement, la manière dont l'acteur-tiers s'engage pour faciliter l'exécution de la relation coopérative. Il agit ainsi pour préserver les équilibres entre les entreprises dans leurs dynamiques coopératives et compétitives. Les résultats montrent, troisièmement, que l'acteur-tiers intervient directement sur les tensions coopératives lorsqu'elles émergent, adoptant ainsi un rôle de médiateur dans la coopération.

## **1. FONDEMENTS THEORIQUES**

### **1.1 La coopération entre les PME et les GG**

La littérature sur la coopération a surtout examiné les relations entre les GG (Chiambaretto et al., 2019; Gnyawali & Park, 2011) et, plus récemment, entre les PME (Gernsheimer et al., 2021). Il existe peu de recherche sur la coopération entre les PME et les GG (Gast et al., 2024; Gernsheimer et al., 2024). Des recherches récentes reconnaissent l'existence de relations coopératives entre GG et PME (Bengtsson & Johansson, 2014; Chiambaretto et al., 2020; Gernsheimer et al., 2024; Jakobsen & Steinmo, 2016; Lacam & Salvetat, 2017; Tidström et al., 2018) ainsi qu'entre les nouveaux acteurs et les grandes entreprises établies (Cozzolino & Rothaermel, 2018; Hora et al., 2018; Klammer et al., 2023; Lechner et al., 2016). Ces

recherches montrent que la coopétition permet à chaque partenaire de tirer parti des atouts spécifiques de l'autre, créant ainsi de la valeur pour les deux parties (Cozzolino & Rothaermel, 2018; Hora et al., 2018).

La coopétition avec les GG permet aux PME de faire face à leurs contraintes structurelles de taille, de manque de ressources et de réputation en profitant des ressources du GG, de sa puissance commerciale et de sa transculturalité (Baglieri et al., 2016; Cozzolino & Rothaermel, 2018; Lacam & Salvetat, 2017). La coopétition avec des PME permet aux GG de palier à leur lourdeur organisationnelle et leur manque d'agilité, en particulier pour innover et développer de nouveaux produits, en profitant de l'agilité et de la flexibilité des PME (Cozzolino & Rothaermel, 2018).

Les environnements innovants et dynamiques sont favorables à l'émergence de relations coopétitives asymétriques (Bengtsson & Johansson, 2014; Quintana-García & Benavides-Velasco, 2004). Lorsque des discontinuités technologiques surviennent sur les marchés, les compétiteurs de taille asymétrique ont tendance à s'allier (Cozzolino & Rothaermel, 2018). Les GG établis ont tendance à s'allier avec les nouveaux entrants lorsqu'apparaissent des discontinuités sur leurs connaissances de base. Ce sont des moments critiques pour les GG établis qui doivent s'adapter rapidement aux changements malgré leur rigidité structurelle et processuelle (Cozzolino & Rothaermel, 2018). C'est pourquoi ils pourront se tourner vers de plus petits concurrents, plus agiles, et qui sont souvent à l'origine de ces discontinuités (Cozzolino & Rothaermel, 2018). Les discontinuités offrent aux petits acteurs des opportunités unique de côtoyer les GG dominants, de collaborer avec eux (Baglieri et al., 2016) et d'apprendre d'eux sur le fonctionnement de l'industrie (Lechner et al., 2016).

La coopétition entre PME et GG offre une opportunité unique aux deux concurrents d'apprendre mutuellement l'un de l'autre (Lechner et al., 2016). Les PME peuvent tirer des enseignements du GG sur le fonctionnement de l'industrie et du marché, ainsi que de leur expérience concernant la montée en échelle et la commercialisation de l'innovation. De leur côté, les GG peuvent profiter de la période de collaboration pour apprendre des processus d'innovation des PME. Cette synergie de connaissances et d'expertises mutuelles favorise un enrichissement réciproque des concurrents et apporte de plus grandes opportunités d'apprentissage que si les firmes avaient coopéré avec un concurrent qui leurs ressemble (Lechner et al., 2016).

## **1.2 Une relation coopétitive difficile à mettre en oeuvre**

Si la coopétition entre les PME et les GG semble être particulièrement pertinente, les recherches existantes montrent également qu'elle induit plus de risques d'opportunisme, de

fuites non souhaitées des connaissances et d'intérêts divergents (Bengtsson & Johansson, 2014; Hora et al., 2018; Tidström et al., 2018). Les risques d'imitation et d'opportunisme sont forts surtout pour le plus petit partenaire (Hora et al., 2018; Tidström et al., 2018). Les PME craignent que les GG exploitent leurs connaissances pour lancer en parallèle un produit qu'ils développeraient seuls en interne, sans s'engager réellement dans une collaboration (Hora et al., 2018).

Pour certains auteurs, la coopération avec des GG serait même jugée trop risquée et déconseillée pour les PME, sauf en la limitant à une forme verticale (Lechner et al., 2016 ; Soppe et al., 2014). En effet, les PME auraient plus de difficultés à gérer les asymétries de pouvoir, ce qui, pourrait, *in fine* les confronter à un risque élevé de rachat non souhaité initialement (Hora et al., 2018; Tidström et al., 2018). Elles prendraient le risque de se placer en situation de dépendance financière et matérielle vis-à-vis du grand groupe et de perdre le contrôle de leurs ressources (Ketchen et al., 2007).

La coopération avec une PME n'est pas non plus sans risque pour le GG (Hora et al., 2018). Le manque d'expérience de la PME risquerait, ainsi, de mettre en péril l'objet de la collaboration, d'entraîner un retard technologique ainsi qu'une perte de réputation. Pour contrebalancer ce risque, les GG préfèrent coopérer avec leurs fournisseurs historiques plutôt que de collaborer avec des nouveaux partenaires (Hora et al., 2018).

De façon générale, la stratégie de coopération implique un management spécifique des risques qu'elle crée pour conduire à la performance (Le Roy et Czakon, 2016). Dans cette perspective, la coopération entre les PME et les GG représente un véritable challenge managérial (Bengtsson et Johansson, 2014). Or, à ce jour, peu de recherches étudient le management de la coopération entre les PME et les grands groupes.

### **1.3 Le rôle des acteurs tiers**

Pour Blanka & Traunmüller, (2020), une solution pour palier la méfiance et apaiser les tensions est d'impliquer un tiers-acteur indépendant. Lors de l'initiation de la relation coopérative, il permet de créer un climat de confiance. L'acteur-tier agit également comme un facilitateur du management de la coopération. Il permet de réduire les effets des asymétries de culture et de faciliter de la transmission d'informations (Blanka & Traunmüller, 2020). Sa réputation se répercute également sur la PME, afin de renforcer la confiance du GG (Blanka & Traunmüller, 2020).

Les recherches existantes sur la coopération ont effectivement mis en évidence la pertinence d'un acteur-tiers pour faciliter la gestion de la coopération, que ce soit entre GG ou entre PME. Plusieurs études ont fait appel au concept de la "firme pivot", issue de la théorie des

réseaux, pour examiner sa présence et son rôle dans le management de la coopétition. Une firme pivot est une firme qui possède des capacités architecturales au sein de l'industrie (Jarillo, 1988). Elle peut favoriser le développement de stratégies de coopétition en collaborant elle-même avec des concurrents ou en faisant collaborer ses sous-traitants. Elle peut aussi posséder des compétences en matière d'intermédiation et de coordination de la coopétition (Cagli et al., 2009; Salvétat & Géraudel, 2011).

D'autres recherches explorent les rôles des courtiers (broker) dans le management de la coopétition (Blanka & Traunmüller, 2020; Chiambaretto, Massé, et al., 2019). Un courtier dispose d'une position centrale au sein de ces réseaux. Il peut jouer un rôle d'architecte, de coordinateur des relations entre les membres et activités, et de facilitateur de l'accès à l'information et au partage de ressources (Snow et al., 1992). Dans la coopétition, le courtier peut coordonner les partages d'informations, de ressources et compétences et intermédiaire les tensions (Chiambaretto, Massé, et al., 2019).

D'autres recherches mentionnent plus généralement les rôles des "acteurs tiers" (ex : Castaldo et al., 2010; Depeyre & Dumez, 2007; Le Roy et al., 2021). Il a été montré que les acteurs-tiers favorisent la confiance et donc, facilitent le management de la coopétition (Bengtsson & Kock, 2000). Il peut aussi assister, voire prendre en charge la gestion d'une ou des deux activités, coopérative ou compétitive (Bengtsson & Kock, 2000). Il peut également influencer significativement les tensions coopétitives : les atténuer, les intensifier ou en créer de nouvelles (Castaldo et al., 2010).

Si le rôle de l'acteur-tiers dans la coopétition entre firmes symétriques a été étudié, son implication dans l'émergence et la mise en œuvre des relations de coopétition entre les PME et les GG reste largement inexplorée dans la recherche. Pourtant, cet acteur pourrait jouer un rôle crucial dans une relation déséquilibrée où la confiance est faible et où les risques assumés par les firmes sont plus élevés. Ainsi, notre question de recherche s'articule comme suit : quels sont les rôles de l'acteur-tiers dans la coopétition entre les Grands Groupes et les PME ?

## **2. METHODE**

Compte tenu de la rareté des recherches sur la coopétition entre les PME et les GG, nous avons opté pour une méthodologie de recherche exploratoire et qualitative. Il s'agit en effet d'explorer un phénomène complexe et dépendant du contexte (Blackburn et al., 1990; K. M. Eisenhardt, 1989). Cette approche qualitative nous permet de formuler une théorie par raisonnement inductif, en nous appuyant sur les observations et réflexions issues de notre travail de terrain, conformément aux recommandations d'Eisenhardt (1989).

## **2.1 Cadre de la recherche**

Dans notre recherche, nous avons fait le choix de l'étude de cas unique. Selon Yin (2012), le « cas » peut-être une industrie. Il a été souligné l'intérêt d'étudier un cas extrême pour générer des données sur un objet de recherche en particulier (Eisenhardt & Graebner, 2007; K. M. Eisenhardt, 1989). Nous avons fait le choix d'étudier le rôle de l'acteur-tiers dans les relations coopératives entre les grands groupes (GG) et les PME dans un contexte industriel extrême qui est l'industrie française de la défense. Comme le suggère Eisenhardt (1989), ce choix repose sur des bases théoriques issues de la comparaison entre nos lectures sur le rôle de l'acteur-tiers dans la coopération et nos connaissances sur les spécificités de l'industrie de la défense.

Ce contexte empirique a été retenu en raison de la forte présence des PME, qui représentent environ 80 % du tissu industriel de la défense en France, tandis qu'un petit nombre de GG exerce une influence majeure dans le secteur (Chigolet & Nesterenko, 2022; Dupuy, 2013). En matière de coopération, depuis 2018, les progrès technologiques rapides, notamment l'émergence de la robotisation et de la numérisation sur le champ de bataille, ont poussé les grandes et petites entreprises de ce secteur à accélérer leur rythme d'innovation et à adopter des dynamiques d'open innovation entre elles (Mérindol & Versailles, 2020a, 2020b). De plus, en ce qui concerne le rôle de l'acteur-tiers dans ces dynamiques coopératives, la défense est une industrie fortement régulée, où l'acteur-tiers joue à la fois le rôle de client et de régulateur, tout en orientant la politique industrielle (Depeyre & Dumez, 2007; Dumez & Depeyre, 2008).

La littérature montre que, dans ce contexte, lorsque le régulateur-client possède des compétences architecturales, il peut influencer les relations entre les acteurs de sa base industrielle et technologique et favoriser l'émergence de stratégies de coopération (Depeyre & Dumez, 2007). Ainsi, l'industrie de la défense française constitue un terrain idéal pour étudier l'influence de l'acteur-tiers sur les relations coopératives entre les GG et les PME.

## **2.2 Collecte et analyse des données**

La collecte de données s'est déroulée de 2020 à 2023. Notre échantillon comprend quarante-quatre informateurs clés répartis en six groupes de répondants dont les caractéristiques sont détaillées di-dessous. Pour des raisons de confidentialité, et en raison du caractère sensible des informations qui pourraient être dévoilées sur des activités liées à la défense nationale, la nature et les caractéristiques précises des activités des acteurs ne sont pas détaillées de manière exhaustive. Chacun des acteurs interrogés est impliqués directement ou indirectement dans notre cas et dispose d'une expertise et connaissance très fine des relations coopératives entre les PME et les GG de défense et du rôle de l'acteur-tiers dans ces relations. Ainsi, nous

avons pu entendre des points de vue opposés dans les entretiens que nous avons réalisés. Nous avons premièrement interrogé des cadres de haut niveau chez le régulateur-client (ministère des armées).

<i>Désignation</i>	<i>Nom de l'acteur institutionnel</i>	<i>Ministère de rattachement</i>
Régulateur-client	Direction générale pour l'armement	Ministère des armées
Régulateur-client	Direction générale pour l'armement (AID- Agence Innovation Défense)	Ministère des armées
Régulateur-client	Direction générale pour l'armement (Direction technique)	Ministère des armées
Régulateur-client	Direction générale pour l'armement (S2IE- service des affaires industrielles et de l'intelligence économique, sous-direction PME)	Ministère des armées
Régulateur-client	COS (Commandement des Opérations Spéciales)	Ministère des armées
Régulateur-client	Médiation des entreprises	Ministère de l'économie et des finances

Également, nous sommes allés recueillir des témoignages auprès des PME, de leurs partenaires et concurrents GG ainsi qu'auprès de trois PME qui ont franchi un cap de croissance pour atteindre le stade d'ETI ces dernières années.

<i>Désignation</i>	<i>Année de création</i>	<i>Nombre d'employés</i>	<i>Chiffre d'affaires annuel</i>	<i>Type d'entreprise</i>	<i>Activité principale dans le domaine de la défense</i>
PME 1	2015	20-49	100 000 - 500 000 €	SAS	Robotique
PME 2	2007	6-9	1 000 000 - 2 000 000 €	SARL	Digitalisation et numérique
PME 3	2013	20-49	NR	SARL	Robotique
PME 4	2009	10-19	NR	SARL	Robotique
PME 5	2017	10-19	NR	SAS	Robotique
PME 6	2011	200-250	2 000 000 - 5 000 000 €	SAS	Robotique
PME 7	2016	50-99	5 000 000 - 10 000 000 €	SAS	Digitalisation et numérique
PME 8	2014	10-19	1 000 000 - 2 000 000 €	SAS	Robotique
PME 9	2015	10-19	NR	SAS	Digitalisation et numérique
PME 10	2017	10-19	100 000 - 500 000 €	SAS	Digitalisation et numérique
PME 11	2012	6-9	500 000 - 1 000 000 €	SAS	Digitalisation et numérique
PME 12	1994	6-9	1 000 000 - 2 000 000 €	SARL	Digitalisation et numérique, robotique

<i>Désignation</i>	<i>Chiffre d'affaires annuel (in €)</i>	<i>Nombre d'employés</i>	<i>Activités (détail non exhaustif pour des raisons de confidentialité)</i>
Grand groupe 1	> 10 milliards (2021)	5000- 9999	Digitalisation et numérique de défense

Grand groupe 2	> 2 milliards (2021)	5000- 9999	Digitalisation, numérique et robotique de défense
Grand groupe 3	> 4 milliards (2021)	5000-9999	Digitalisation, numérique et robotique de défense
Grand groupe 4	> 19 milliards (2022)	5000- 9999	Digitalisation, numérique et robotique de défense
Grand groupe 5	> 16 milliards (2022)	10 000- 99 000	Digitalisation, numérique et robotique de défense
Grand groupe 6	> 500 milliards (2021)	10 000- 99 000	Digitalisation, numérique et robotique de défense

<i>Désignation</i>	<i>Chiffre d'affaires annuel (in €)</i>	<i>Nombre d'employés</i>	<i>Activités (non exhaustif pour des raisons de confidentialité)</i>
ETI 1	> 90 000 000	250-999	Digitalisation, numérique et robotique de défense
ETI 2	> 1 000 000 000	1999-4999	Digitalisation et numérique de défense
ETI 3	> 100 000 000	1000-1999	Digitalisation, numérique et robotique de défense

Dans le cadre de la sollicitation d'experts sur la coopération entre les PME et les GG de défense, nous avons approché des centres de recherche, qui constituent un cinquième groupe d'acteurs.

<i>Désignation</i>	<i>Activité du centre de recherche</i>
CR 1	Centre de recherche français en sciences de gestion (expertise en interne sur les sujets de défense)
CR 2	Centre de recherche français en sciences de gestion (expertise en interne sur les sujets de défense)
CR 3	Établissement public d'expertise et de recherche en défense

Enfin, d'autres acteurs-tiers externes, qui sont notre sixième et dernier groupe d'acteurs, ont émergé dans notre recherche. Soit parce qu'ils sont sollicités et ont été mentionnés par les répondants de notre panel comme des experts du sujet, en tant que structures les accompagnant dans leur développement, soit parce qu'ils organisent des événements qui rassemblent les PME et les grands groupes de défense.

<i>Désignation</i>	<i>Activité</i>
ATE 1	Société de conseil en sécurité et défense
ATE 2	Association pour le développement des PME
ATE 3	Fonds d'investissement sur les sujets de défense
ATE 4	Association en faveur de la propriété intellectuelle des PME
ATE 5	Accélérateur de l'acteur-tiers 6
ATE 6	Groupement d'entreprises de défense
ATE 7	Société de conseil en sécurité et défense
ATE 8	Pôle de compétitivité/cluster en défense et innovation

Dans notre démarche de collecte de données primaire, nous avons réalisé des entretiens qualitatifs semi-directifs. Nous avons favorisé les personnes à interroger au sein des différents acteurs susmentionnés, qui étaient les plus aptes à nous partager des informations sur le rôle de l'acteur-tiers sur la coopération entre les PME et les GG. Nous avons veillé à interroger les personnes qui disposaient d'un mandat de communication sur le projet et/ou qui ont été désigné par des personnes comme étant les plus pertinentes pour nous répondre. Au total, nous avons réalisé environ 43 heures d'entretiens auprès de 43 répondants. La répartition des entretiens est détaillée dans le tableau ci-après.

Désignation	Poste au sein de la structure d'appartenance	Structure(s) d'appartenance	Durée des entretiens*
R1	Dirigeant	AT 1	43
R2	Directeur général	AT 3	60
R3	VP Public Affairs and Strategic Partnerships   Co-Founder	AT 3,5, 6	57
R4	Dirigeant	AT 4	55
R5	Directeur	AT 8	87
R6	Directeur / Chef de la maintenance des systèmes de combat	AT 8, (anciennement GG 3)	43
R7	Chef de l'expertise et responsable des technologies de défense et de l'innovation	Régulateur-client	41
R8	Responsable ministériel de la politique des PME et de l'ETI	Régulateur-client	60
R9	Directeur général	Régulateur-client	40
R10	Directeur de service	Régulateur-client	45
R11	Chef de projet accélération de l'innovation/conseiller innovation et numérique au ministère.	Régulateur-client	60
R12	Directeur de service	Régulateur-client	99
R13	Directeur de service	Régulateur-client	55
R14	Directeur de service	Régulateur-client	72
R15	Officier de marine et chercheur sur les questions d'innovation en matière de défense	Régulateur-client, CR 2	57
R16	Responsable de service (vente)	ETI 1	48
R17	Responsable de service (vente)	ETI 2	36
R18	Responsable de service (vente)	ETI 3	50
R19	Responsable de l'innovation	GG 1	82
R20	Responsable de la stratégie et de l'innovation, membre actif	GG 2, AT 2	90
R21	Directeur de division stratégique, responsable des projets industriels et intégration technologique	GG 2	67
R22	Directeur open innovation	GG 2, CR 1	114
R23	Directeur open innovation	GG 3	62
R24	Directeur achat	GG 4	41
R25	Responsable des coopérations extérieures	GG 4	33
R26	Responsable des achats et de l'innovation / Responsable de l'approvisionnement des PME et des achats pu	GG 4	39
R27	Directeur alliance	GG 5	63
R28	Portfolio business developer	GG 5	50
R29	Directeur général	GG 6	48
R30	Head of Business Unit Defense Information System / directeur général	GG 1, AT 7, CR 3	72
R31	Directeur général	PME 1	54
R32	Directeur général	PME 9	50
R33	Directeur général	PME 10	38
R34	Directeur général	PME 11	90
R35	Directeur général	PME 12	64
R36	Directeur général	PME 2	87
R37	Directeur général	PME 3	87
R38	Directeur général	PME 4	93
R39	Business manager pour les projets collaboratifs et d'innovation	PME 4, (anciennement GG 3)	54
R40	Directeur général	PME 5	69
R41	Directeur général	PME 6	33
R42	Directeur général	PME 7	52
R43	Directeur général	PME 8	60
*Durée exprimée en minutes		Durée totale (min) *	2600

Les premiers entretiens ont débuté en 2020 et les derniers se sont achevés en 2023. Les entretiens ont été menés principalement en vidéoconférence et pour certains en personne lorsque la rencontre physique était possible. Ils ont duré entre 33 minutes et 1 heure 54 minutes, en moyenne une heure. Pour garantir la confidentialité, ils ont été anonymisés. Ils

ont été enregistrés (à condition que cela soit autorisé par le répondant) et entièrement retranscrits.

Sur la base des travaux de Flick (2007), nous avons suivi un guide d'entretien détaillé afin de garantir l'exhaustivité de nos entretiens tout en laissant une place à la discussion spontanée. Nous avons utilisé un guide d'entretien unique et uniforme, mais les questions ont été adaptées à chaque type de répondant interrogé. Nous avons conduit nos entretiens autour du guide d'entretien dans lequel plusieurs thèmes sont abordés. Dans sa partie introductive, le guide visait à nous présenter clairement auprès de la personne interrogée, lui expliquer notre recherche, les types d'informations que nous souhaitions récolter. Nous insistions également particulièrement le respect de la confidentialité des données, lui posions la question sur la possibilité d'enregistrer ou prendre des notes et lui rappelions que l'étude est totalement anonyme.

Le guide était adapté aux types de groupes d'acteurs interrogés (acteurs-tiers, experts, régulateur-client, PME, GG). En première partie d'entretien, nous laissions le temps aux répondants de se présenter, présenter leurs activités, leur structure d'appartenance et leurs demandes de manière très ouverte s'ils avaient des premières impressions à nous livrer sur notre sujet de recherche. Ensuite, notre guide d'entretien était construit de manière à commencer par des questions générales et suivies de questions plus précises. Comme le suggère (Yin, 1994), il contenait principalement des questions ouvertes qui laissaient la possibilité aux répondants d'exprimer leurs opinions. Le format ouvert permet également aux informateurs de fournir une description riche des changements survenus dans l'industrie, les évolutions du rôle de l'acteur-tiers, permettant ainsi de revenir sur le passé. Le guide a évolué après les premiers entretiens et au fur et à mesure de nos réflexions.

À des fins d'objectivité, nous avons eu recours à la triangulation, c'est à dire la combinaison de multiples sources d'évidence, de nature primaires et secondaires (Leech & Onwuegbuzie, 2007; Yin, 2012). Conformément à cela, nous avons recoupé et complété les informations primaires recueillies lors de nos entretiens avec des articles académiques, chapitres de livre, articles de presse, documents institutionnels, documents de travail divers et études sectorielles, publiés en sources ouverte sur notre sujet de recherche.

### **2.3 Analyse des données**

L'ensemble des entretiens réalisés ont été entièrement retranscrits et l'ensemble de nos données secondaires ont été enregistrées (à condition que cela ait été autorisé par le répondant) sous format numérique. Nous avons utilisé Nvivo15, un outil d'analyse de contenu (Miles & Huberman, 1993), afin de « coder », c'est-à-dire « traiter » l'ensemble de notre

matériel- de données primaires et secondaires. Les analyses de données se sont déroulées en deux temps. Dans un premier temps, nous avons procédé à un codage "ouvert" afin d'identifier tous les codes potentiels dans nos données. Dans un deuxième temps, nous avons procédé à un deuxième tour de codage afin d'identifier les différents niveaux de code. Nous avons ensuite identifié trois niveaux : les dimensions théoriques agglomérées, les catégories théoriques et les codes de premier ordre. La première dimension théorique agglomérée était dédiée à la narration des changements survenus dans l'industrie et de l'évolution du rôle de l'acteur-tiers (régulateur-client) à différents niveaux par le passé jusqu'à la période actuelle. La deuxième et la troisième à la compréhension des stratégies coopératives entre les PME et les GG. Ensuite, l'autre dimension théorique agglomérée a été entièrement dédiée à la réponse à question de la recherche, c'est-à-dire à la compréhension du rôle de l'acteur-tiers dans la coopération entre les PME et les GG. Le suivi du remplissage des différents niveaux de codes nous a permis de déterminer à un certain moment la saturation des données pour la fin du processus d'interview, lorsque nous avons obtenu une répartition équilibrée entre l'ensemble des codes.

### **3. RESULTATS**

#### **3.1 L'acteur-tiers, antécédent de la coopération entre les PME et les GG**

Notre recherche a révélé le rôle majeur joué par le régulateur-client dans l'industrie de la défense en favorisant, par ses actions, l'émergence de la coopération asymétrique. Ces dernières années, il a contribué (1) à créer les conditions d'une compétition intense entre les PME et les GG (2) tout en encourageant la formation de coopérations étroites entre ces deux compétiteurs asymétriques.

*(1) Créer les conditions d'une compétition intense entre les PME et les GG.*

Ces dernières années, le ministère des armées français, au travers de ses différents services, a participé à créer les conditions de la coopération entre les PME et les GG du secteur en favorisant la compétition entre ces acteurs. Depuis les années 2010, l'intérêt du régulateur-client pour les PME de défense croît. Des actions de régulation ont été menées en faveur de la réduction des barrières commerciales à l'entrée permettant aux PME de pénétrer le marché. Il a précisé par R11 les motivations qui poussent le régulateur à œuvrer en faveur d'interactions directes entre le client final et les PME, notamment leur agilité et rapidité pour adresser les besoins par rapport aux GG.

Le lancement du « *dispositif d'appui à l'innovation duale* » (RAPID) en 2009 a marqué un tournant dans l'intérêt que porte l'État pour les PME sur le secteur, restées jusqu'alors dans

l'ombre des GG. Avant 2010, seuls les GG étaient invités à la table des négociations pour adresser les besoins des forces. Depuis, grâce à diverses actions et dispositifs, l'acteur-tiers a participé à faciliter l'accès direct des PME aux marchés de défense. En 2014, à la suite du lancement du Pacte Défense PME en 2012, le ministre des Armées de l'époque s'est félicité d'un plus grand nombre de PME qui se sont portées candidates à des marchés du ministère, avec succès<sup>1</sup>. Depuis, le régulateur-client continue de s'engager dans une démarche active de renforcer l'accès et le positionnement compétitif des PME du secteur :

« Il faut que nous assumions le fait qu'on ne parle pas qu'aux GG. Et ça, c'est un changement de mentalité aussi pour la DGA. Que je vais m'évertuer à faire passer » (R9)

« Il faut que les gens aient conscience que le monde a un peu changé et que la DGA a changé également. Le ministère des armées il commence à se dire -oui aux méthodes agiles, oui aux prises de risques assumé. Et, oui on peut confier une start-up ou une PME à partir du moment où elle nous fait la démonstration qu'elle est intéressante techniquement » (R9)

Ce changement de politique est visible pour les PME :

« Il y a vraiment une volonté de travailler avec nous. C'est vrai qu'ils (membres de l'acteurs-tiers) sont contents de travailler avec des PME. C'est vraiment l'impression qu'on voit. Moi, j'ai confiance en eux » (R35, PME 12)

« Il y a un effort incontestable qui a été fait. Des procédures plus simples, en tout cas simplifiée ... Et, il y a quand même de l'argent et des sommes quand même assez conséquentes » (R38, PME 4)

Pour créer les conditions d'une compétition forte et directe entre les PME et les GG de défense, le régulateur client a aussi agi afin de réduire le niveau de dépendance des PME par rapport aux GG en ce qui concerne le financement des projets de R&D. Cette action s'est notamment réalisée au travers du financement, par le régulateur-client, de la R&D, surtout pour accompagner les PME dans le « passage à l'échelle ». En effet, nos résultats montrent que les PME, lorsqu'elles s'engagent dans des démarches d'innovation, doivent réussir à franchir ce passage nommé « vallée de la mort ». Il s'agit d'une phase critique dans le processus d'innovation pour accéder aux étapes de tests en conditions réelle et de commercialisation. Elle est souvent couteuse et risquée, pouvant conduire à une dépendance financière des PME envers les GG pour être réalisée. Pour diminuer cette dépendance, le

---

<sup>1</sup> Déclaration de M. Jean-Yves Le Drian, ministre de la Défense, sur le Pacte "défense PME" et sur l'innovation de défense, à Palaiseau le 20 novembre 2014.

régulateur-client tente de financer tout ou partie des projets de R&D des PME. Au paravent, le financement de la R&D de défense était exclusivement réservés aux GG par le biais des études amont. Le dispositif RAPID par exemple a été mentionnés par divers répondants comme des dispositifs intéressants et efficaces pour aider les PME dans leur développement (R16, R34, R6, R11) :

« Typiquement, on a très souvent l'habitude de commencer à les aider par de la subvention, parce que la subvention c'est facile à mettre en œuvre, ça va vite. Et dans les phases amont de leur développement, c'est ce qu'ils cherchent. Ils cherchent la rapidité » (R13)

« On a pas mal de mécanismes, on a des subventions (ex : les RAPIDS, des choses comme ça). Pour les projets qui sont un peu plus bas en TRL. Pour les RAPIDS, on peut sélectionner des projets jusqu'à 2 millions d'€. Et si la société coche toutes les cases, on peut financer 80 % du projet, c'est en subventions. Donc ça veut dire que de toute façon, qu'elles réussissent ou pas, elles auront l'argent. C'est hyper important pour ces sociétés-là. » (R11)

Néanmoins, l'efficacité de ces financements pour permettre l'autonomie des PME sur le marché a été largement remise en question par les répondants. Ils peuvent créer une dépendance des PME envers l'action de l'État. Bien que bénéfiques en surface, ils peuvent avoir des conséquences contraignantes pour le développement des PME dans le secteur qui ont davantage besoin de commandes que de financement. Car les commandes génèrent du chiffre d'affaires et financent la croissance :

« Pour moi, les start-ups en France, elles sont très tôt sous perfusion, soit des subventions, dans la défense, les RAPIDS » (R34, PME 11)

« Une entreprise a besoin de commandes, elle ne peut pas vivre qu'avec des preuves de concepts ou des expérimentations » (R36, PME 2)

L'efficacité de ces financements de R&D également à nuancer concernant l'impact qu'ils ont sur la réduction de l'indépendance des PME aux GG. Les RAPIDS ont par exemple ont été pointés du doigt car ils s'adressent principalement aux PME mais sont aussi « beaucoup utilisés par les GG » (R16). L'acteur-tiers, client, accorde en effet la possibilité pour la PME de s'adosser à un grand groupe dans le cadre des demandes en financements. Il nous a été rapporté que, pour accéder à ces financements de l'ordre de quelques centaines de milliers d'euros, les GG ont tendance à « pousser certaines PME à déposer ce genre de dossier (RAPIDS) en les soutenant et en écrivant une lettre de soutien » (R16). Ce soutien n'est pas sans intérêts opportunistes de la part des GG. La PME va investir « énormément de temps, de

*ressources humaines, éventuellement d'argent aussi* », alors que le GG, pendant ce temps « *aura dit- oui oui, c'est très bien pour notre marché et on en a besoin- mais à la fin, il ne peut rien se passer et c'est la mort programmée de la PME* » (R16). Le dispositif de financement de la R&D des PME contribue à une alimenter un phénomène de prédation de la part des GG qui ne passent pas les PME pour se faire financer des projets sur lesquels ils ne parviennent pas à faire financer via les études amont et ne souhaitent pas financer sur fonds propres (R11, R3, R16, R34, R13) :

*« C'est bien que le gouvernement ne file pas (moins) d'argent aux GG, parce qu'ils ont une capacité à faire de la R&D en interne. Mais du coup qu'est-ce qu'ils font ? Ils passent par des petites structures qu'ils incitent, qu'ils accompagnent en écrivant des lettres d'intérêt et qu'ils aident à aller demander de la subvention. Mais souvent, 90 % des fois, le projet RAPID n'est pas suivi de commandes de la part du GG. La PME ou la start-up, elle rentre dans une boucle dévalorisante si elle ne fait qu'aller chercher du pognon pour la R&D. Soit en chassant de la subvention ad vitam Eternam, le dirigeant finit par confondre subvention et chiffre d'affaires dérive de son plan de route initiale. Il n'est tenu par aucune commande. » (R34, PME 11)*

*« On avait ce phénomène de prédation effectivement par les GG qui finalement en ont profité pour se financer des projets qu'ils n'arrivaient pas à se financer par les projets d'études amont » (R11)*

*« Dans le cadre des RAPIDS, il y a eu quelques comportements malsains où c'est le GG qui cherche à se faire financer et qui prend une PME faux-nez pour faire porter le sujet (R13)*

Selon R11, la présence du GG n'est pas non plus forcément bénéfique car elle fait baisser le niveau de subventionnement du projet : « *quand il y a un GG, on ne monte pas sur des 80% de subventions. On reste sur du 50 % parce qu'on considère que le GG va pouvoir financer la structure à côté* ». De plus, il peut arriver en revanche que la présence du GG soit indispensable à la PME pour pouvoir accéder au financement car, par exemple, en ce qui concerne les RAPIDS, « *il y a un critère sur le montant de la subvention totale ne pouvant pas excéder le chiffre d'affaires du porteur de projet de l'année précédente* » (R11). Autrement dit, cela peut être compliqué pour les petites entreprises surtout les jeunes entreprises (ex : start-ups) d'accéder aux financements sans le GG si elles ne possèdent pas un chiffre d'affaires à la hauteur des dépenses à engager dans le cadre du projet de R&D. Lorsque l'acteur-tiers « *demande leur chiffre d'affaires, en fait elles ont zéro parce qu'au début de leurs activités, elles crament leurs cash... (...)* » (R11). Alors, elles n'ont d'autres choix que de faire appel à des GG pour s'associer avec elles sur le projet. Ce qui renforce la dépendance de la petite entreprise, surtout les jeunes entreprises, aux GG de défense :

« Pour moi, les start-ups en France, elles sont très tôt sous perfusion, soit des subventions, dans la défense, les RAPIDS. Elles sont boostées par les grands groupes qui n'ont pas l'éligibilité à ces subventions et qui s'associent à elles. (...) C'est assez compliqué, parce qu'on met ces start-up sous perfusion et en dépendances des grands groupes, et ceux qui ne décollent pas, crève. Et le taux d'échec, c'est très important, mais à plus de 70 % » (R34, PME 11)

Cette perspective nuancée des financements contraste avec l'intention initiale de diminuer la dépendance financière des PME aux GG et favoriser la compétitivité des PME sur le marché. Elle révèle un paradoxe où les ressources émises par le régulateur-client, destinées à soutenir l'autonomie des PME peuvent, en réalité, engendrer une dépendance accrue aux financements eux-mêmes et aux GG dans une moindre mesure.

*(2) Encourager la formation de coopérations étroites entre ces deux compétiteurs asymétriques.*

Nous résultats ont également montré que depuis quelques années, le régulateur-client, au travers de ses différents services, s'est engagé afin de promouvoir les dynamiques coopératives entre les PME et les GG de défense. Sous son impulsion, les relations entre les PME et les GG, traditionnellement verticales de type acheteur-fournisseur dans lesquelles les PME sont dépourvues de tout pouvoir décisionnel, s'accompagnent de relations horizontales, en faveur de l'innovation collaborative. En effet, l'acte d'achat vertical, c'était « il y a 5 ou 6 ans », explique R9 qui confirme que :

« Si le collectif tiré par les pouvoirs publics ne soutient pas, voire n'organise pas le lien entre les GG et les PME expertes, nous vivrons à court terme. D'une part, un appauvrissement des solutions proposées par les grands groupes, puisque ces solutions ne s'appuieront plus sur l'excellence technologique que l'on peut trouver dans les PME et d'autre part, une souffrance accrue des PME qui manqueront de débouchés pour leurs innovations »

Il ne s'agit pas d'imposer la coopération entre les PME et les GG mais de faire évoluer les comportements en faveur de dynamiques coopératives et compétitives fortes, ce qui se fait toutefois dans une temporalité considérable (R8). Face aux réticences des GG, habitués à œuvrer seuls sur les projets de défense, et sans pouvoir l'imposer, l'acteur-tiers tente de leurs faire comprendre la nécessité de la coopération avec les PME.

« Alors, nous, (...), on a tout intérêt à ce qu'ils travaillent ensemble parce qu'on est parfaitement conscients que les GG ne sont pas autosuffisants. Et d'ailleurs, on essaie de leur faire comprendre que le temps de la suffisance, c'est fini, quoi : je sais tout faire, je suis parfait, je suis très grand. Oui, d'accord, tu fais 90 ou 100 000 personnes. Il n'empêche que globalement, il y a quand même des choses qui sortent à côté chez les petits et qui sont super séduisantes » (R7)

« Effectivement, ils vont pouvoir dire en "off", pas de manière officielle ... Mais on rencontre et on discute tout le temps avec tous les GG et donc on peut leur suggérer et leurs dire qu'il y a des choses que d'autres boîtes, des PME, des petites startups savent faire donc - associez-vous avec elles-. Et on rajoute, - ne faites pas forcément de la sous-traitance-. Ce sont des choses qui peuvent être un peu compliquées » (R11)

Certains y voient une forme d'obligation déguisée de coopérer :

« Il y a quand même une habitude et une obligation, je dirais à nos grands maîtres d'œuvre, à savoir travailler avec ces autres acteurs, notamment avec les PME. Ne serait-ce que pour une raison de compétitivité »; « on doit organiser la manière dont le tissu industriel travaille ensemble. C'est comme ça que je l'interprète » (R13)

« C'est le GG 5 et dans son offre il y avait du PME 1 parce que la DGA a dit » (R31, PME 1)

« De temps en temps, on sait qu'on a des PME fléchées. Des PME fléchées. Je me souviens d'un truc comme ça où on a eu une PME fléchée ... alors eux, certes ils étaient agiles, mais leur solution n'était pas du tout ce que la DGA nous avait vendu comme niveau de maturité. Et à l'arrivée, la démonstration a été pitoyable. Mais [bon], c'est comme ça. (...) Ils voient passer des dossiers de PME, ils se disent que la solution est vachement intéressante. Il y a un industriel qui se monte à côté, je vais leur pousser le sujet. C'est là où nous (GG) de temps en temps on est peut-être un peu faibles en disant -ouais, mais bon, on sait que pour gagner il faut qu'on embarque telle PME. » (R28, GG 5)

Afin de promouvoir les coopérations, il nous a été rapporté un souhait, voir même une responsabilité pour le régulateur-client de mettre en contact les PME et les GG.

« Gérer, c'est un peu fort. Encadrer, c'est aussi un peu fort parce que on n'a pas de loi. Ce n'est que de la diplomatie active, de l'intervention très adaptée. On ne fait que du cas par cas, du sur mesure. Il n'y a pas de méthode, il n'y a pas de process. En revanche, il y a une seule volonté, c'est protéger la souveraineté et l'autonomie. C'est ça qui nous anime » (R8)

« Il faut que l'État prenne ses responsabilités, mette en contact et appuie la mise en relation des PME, des starts-up et des GG. C'est pour ça qu'on a créé le Forum Innovation Défense (FID) par exemple. Dans le FID, la moitié des gens qui visitent, sont des grands groupes. Ils viennent rencontrer les PME et les startups qui sont sur place. (...) C'est pour ça qu'on a créé ce FID, outre le fait de rayonner, de montrer qu'on est innovant, etc, c'est essentiellement pour

| ça » (R9)

R9 mentionne également la création d'une « cellule d'innovation ouverte pour aller parler aux start-ups et aux PME de la BITD. Pour les aider et les prendre par la main en leurs disant : maintenant vous vous parlez entre vous (entre grands groupes et PME) mais attention. Nous restons vigilants à ce que vous ne vous fassiez pas piller » (R9).

Dans les coopérations PME-GG, le régulateur-client œuvre également pour que les GG ne soient contractuellement pas positionnés de fait en supériorité face aux PME. Par exemple, dans le cadre des projets RAPIDS, le cahier des charges prévoit que la PME soit toujours le porteur principal du projet par rapport aux GG :

« Notre solution, c'est d'améliorer le plus possible les collaborations et d'aller vers des partenariats. Alors, on l'a un petit peu contraint ça ! Typiquement, en mettant en place le dispositif RAPID. Le dispositif, il a favorisé les PME volontairement. C'est à dire que le cahier des charges, il a toujours dit que le porteur devait être une PME. Et pour insister sur la collaboration, on a mis des bonus. C'est à dire que si la PME se présentait avec un partenaire ou deux industriels, labos, universités, eh bien elle avait un bonus à la collaboration. Et ça ça a été bien utilisé. Il y a plein de PME qui sont arrivées avec des GG. Voir des GG, qui avaient des projets, qui ont demandé à la PME de faire un RAPID. Donc ça a initié beaucoup de partenariats » (R8)

L'acteur-tiers peut aussi être à l'origine de projets qui visent directement à organiser la co-innovation entre les GG et les PME. Par exemple, le programme Centurion lancé fin 2019, symbolise la volonté du client final de promouvoir les initiatives coopératives entre les deux acteurs asymétriques. Il a été cité à de nombreuses reprises lors de nos entretiens comme un exemple de ce que l'acteur-tiers peut faire pour créer les conditions de la coopération entre PME et GG.

« Dans Centurion, il y a eu tout un travail, je ne sais pas s'il est suffisant ou suffisamment abouti, mais qui a voulu que l'État impose ou appose son avis sur la forme du contrat de sous-traitance pour préserver la propriété intellectuelle, pour préserver la pérennité (de la PME), pour s'assurer que justement, il n'y a pas de possibilités simples de la « faire à l'envers » pour le maître d'œuvre (GG). Je ne peux pas le dire qu'il y a zéro risque. Personne ne pourra jamais dire ça. » (R12)

Ici, les GG, sont les intégrateurs de solutions finales et sont contraints d'intégrer, en coopération avec petites entreprises, leurs briques technologiques innovantes dans leurs systèmes. La coopération des solutions suppose un véritable partenariat horizontal entre les

deux structures. Outre ces types de projets, très spécifiques, il est difficile pour l'acteur-tiers d'imposer réellement les coopérations : « *On ne peut pas imposer le consortium* », réinsiste R13.

La préférence de l'acteur-tiers en faveur de la coopération entre PME et GG participe à faire évoluer les pratiques collaboratives entre ces deux concurrents asymétriques. Les GG se sont mis en ordre de marche pour faire évoluer leurs pratiques, des coopérations verticales, vers les coopérations horizontales. R23, directeur de l'innovation ouverte au sein du GG 3 témoigne à ce propos : « *Je pense qu'il y a déjà beaucoup d'efforts qui sont faits, que ce soit côté étatique avec l'AID, dans les grands groupes avec l'arrivée des directions Open Innovation et des directions innovations* » (R23, GG 3)

### **3.2 L'acteur-tiers facilitateur de l'exécution de la coopération entre les PME et les GG**

Les résultats de notre recherche ont montré que le ministère des Armées s'engage également dans la relation coopérative asymétrique afin d'en faciliter l'exécution. Par ses actions, il espère contribuer (1) à préserver l'équilibre dans les dynamiques coopératives et compétitives entre les deux concurrents asymétriques. Nous avons également constaté que le régulateur-client (2) endosse une fonction pédagogique auprès des PME et des GG du secteur. Ce rôle consiste, d'une part, à sensibiliser les GG à l'adoption d'un comportement réellement coopératif avec les PME dans la relation coopérative. D'autre part, il s'investit également dans une mission de sensibilisation des PME à la protection de leur propriété intellectuelle (PI) dans leur relation avec les GG et à la prise de conscience des dynamiques compétitives dans le cadre du partenariat.

*(1) Préserver un équilibre dans les dynamiques coopératives et compétitives entre les PME et les GG*

Nous avons révélé que, pour l'acteur-tiers, conserver un équilibre dans les dynamiques coopératives et compétitives entre les firmes est important. Il communique en faveur de relations où les PME et les GG se positionnent sur un pied d'égalité dans le projet. Il veille à prévenir et corriger tout excès potentiel de compétition et de comportement opportunistes. Il agit comme facilitateur auprès des PME et des GG pour les aider à mieux appréhender les situations paradoxales inhérentes à l'engagement coopératif.

« *En termes de dynamique, voilà à peu près ce qu'on essaye de faire : de contribuer à gérer en bon pépiniériste la cohabitation entre les grands arbres et les petits plants, en s'assurant que les grands ne font pas trop d'ombre aux petits pour pousser. Et en même temps que ça se passe correctement* » (R7)

Préserver l'équilibre dans les dynamiques comportementales dans la coopération est particulièrement important, notamment pour éloigner le partenariat d'un « *diktat* » (R8). En veillant à maintenir un équilibre entre coopération et compétition, l'acteur-tiers agit dans son propre intérêt pour que le projet visant à adresser ses besoins, porte ses fruits :

« *Soit, on a créé une relation saine et équilibrée et, quelle que soit la méthode de coopération, on va travailler de manière efficace. Chacun tirera le fruit du résultat. Soit dès le départ, c'est biaisé et on peut mettre toutes les méthodes coopératives qu'on veut, le climat ne sera pas bon et le résultat ne sera pas optimum : On n'est jamais au maximum de sa performance dans la tension et le diktat* » (R8)

L'acteur-tiers use de son positionnement en tant que client, « *au centre de la relation* » (R9), et se dit être « *très très à l'affût, de tout comportement, de toute dérive* » de la part de l'un ou l'autre des coopérateurs (R7). Dans le cadre du projet Centurion, mentionné précédemment, l'acteur-tiers a été désigné comme contribuant directement à garantir l'équilibre entre coopération et compétition, en mettant en place les conditions contractuelles adéquates pour permettre l'équilibre dans l'exécution de la coopération et en intégrant au projet une équipe dédiée à surveiller la relation :

« *Est-ce que les équilibres sont là ? Par exemple, quand je suis dans un comité de pilotage de Centurion, ce que je vais regarder, c'est globalement, que ce n'est pas déséquilibré. Par exemple, si c'est la PME fait 90 % du boulot et que le GG, apporte 10 %...* » (R7)  
« *On a une équipe dans le projet Centurion pour faire en sorte que la relation Safran-Thales / PME innovantes ne soit pas prédatrice* » (R13)

R7 fait l'analogie avec le rôle d'un surveillant dans une cour de récréation :

« *Il y a l'État qui veille sur Centurion. Le fait de savoir que on est là et qu'on regarde, c'est exactement comme quand vous surveillez la cour d'école : Les élèves se battent moins parce que parce qu'il y a des enseignants. Si vous ne mettez personne pour surveiller la cour d'école, la moindre tension peut dégénérer. Ce n'est pas parce que vous êtes là que tout se passe bien, mais ça, ça contribue quand même un petit peu.* » (R7)

Pour R16, les actions de l'acteur-tiers en faveur de la préservation d'un équilibre entre coopération et compétition participent à soulager les plus petits partenaires et sont bénéfiques pour « *réguler et surtout limiter un peu le pouvoir des GG qui disposent d'une influence qui n'est vraiment pas saine* » (R16).

## *(2) Sensibiliser aux paradoxes et risques de la relation coopérative asymétrique*

Dans son engagement pour faciliter l'exécution de la relation coopérative entre les PME et les GG, nos résultats montrent que l'acteur-tiers s'engage pour sensibiliser les coopérateurs à la pratique coopérative et à la maîtrise des risques qu'elle implique.

D'un côté, des actions vont être menées pour sensibiliser les GG à l'adoption d'un comportement réellement coopératif dans la coopération avec les PME. En effet, confrontés aux exigences d'innovation collaborative émanant du régulateur-client, les GG ont dû faire évoluer leurs pratiques relationnelles avec les PME. Toutefois, nos résultats indiquent qu'ils éprouvent toujours des difficultés à se détacher des comportements adoptés dans les relations passées pour s'engager dans des relations réellement coopératives. R7 nous a fait part de nombreuses déperditions lorsque les PME ont accepté de coopérer avec les GG et de situations où les tensions et comportements carnassiers des GG dans la coopération ont attiré l'attention du régulateur-client, étant bloquants pour le projet d'innovation. Il souligne également l'importance pour le régulateur-client et la part donnée à la bienveillance dans les coopérations GG-PME dans les discours auprès des GG :

« On ne se gêne pas en fait pour faire savoir au GG 5, bien que ce soit un groupe gigantesque, à leur dire -soyez bienveillant vis-à-vis de votre écosystème de PME, entretenez votre écosystème-. Et nous, on essaiera aussi de faciliter les choses en leur confiant des projets technologiques de défense sur lesquels ils sont notamment payés pour concevoir des écosystèmes avec des PME qui viennent nourrir leur réflexion à eux » (R7)

Depuis l'ouverture des marchés de défense aux PME, le régulateur-client s'est donné pour mission de faire évoluer les mentalités des GG pour aller vers un « assainissement des comportements » (R7). Une politique ministérielle initiée par M. Jean-Yves Le Drian, ministre des armées en 2012, a été reprise en 2018 la nouvelle ministre Mme Florence Parly via le « plan action PME ». R8, responsable pour le ministère de l'application et de l'avancée de cette politique, nous a rendu compte de son application. Une fois par an, le cabinet du ministre est tenu informé de l'évolution des comportements des GG vis-à-vis des PME. La relation ne doit pas être caractérisée par une soumission de la PME au GG :

« Nous, on a espoir que derrière, on les acculture un peu à cette logique là et qu'ils arrêtent de vouloir se mettre en mode de prédation et je contrôle tout, mais laisser leur part à ces start up /PME » (R11)

Cette action pédagogique auprès des GG est décrite comme difficile et lente :

« Donc on prend, on travaille, on travaille, on discute et on travaille, on discute, on travaille pour faire progresser. Donc c'est un travail de c'est vraiment un travail de bénédictin. Il faut avoir la foi. (...) C'est un travail quotidien, de prêche et de contrôle. On vérifie, on intervient, on est sur le point » (R8).

Il nous a été souligné que les GG ne craignent pas le changement de comportement mais de la nouveauté et notamment de la compétition provoquée par l'arrivée des PME sur les marchés. Nos résultats indiquent que si le niveau de pression et de pédagogie ministérielle disparaissait, les GG reviendraient naturellement à des attitudes passées avec les PME qui leurs seraient plus favorables et donc, moins coopératives :

« C'est allé dans le bon sens. Mais ça a mis dix ans parce que c'est du changement culturel ! Et c'est du changement culturel qu'on a obtenu grâce au niveau ministériel. Pour le dire autrement, si jamais ce niveau ministre disparaissait, je pense que très naturellement, les industriels reviendraient à des choses qui leur seraient plus favorables directement » (R8).  
« Non, non, non, non, on n'a pas tout gagné, on ne peut pas fermer les yeux non plus et se dire ça y est, c'est fait, maintenant, tout va bien se passer, on n'est pas chez les Bisounours hein » (R7).

Comme tout travail pédagogique, les répondants soulignent que celui réalisé par le régulateur-client auprès des GG doit être poursuivi et régulier. R7 affirme rencontrer les GG pour discuter de ces sujets sur une base régulière : « Globalement ça rentre et on les voit très régulièrement. Pratiquement tous les six mois on en voit un et ça tourne. Tous les six mois, on se voit à peu près deux fois par an avec chacun ». Selon lui, les GG ont compris qu'ils doivent s'inscrire dans un comportement qui ne soit pas carnassier avec les PME : « Le message est globalement passé. Ils savent très bien qu'il ne faut plus jouer à ça quoi » (R7).

Un changement confirmé par R13 :

« J'ai vu ces dernières années un changement de comportement des GG qui, il y a encore cinq ans, se comportaient vraiment comme des prédateurs du style : J'essaye le produit, si j'en suis satisfait, à la limite, je rachète ou j'internalise la société. Ils (les GG) ont fait le constat que cette méthode, quelque part tue l'esprit d'innovation. C'est-à-dire qu'une fois qu'ils ont internalisé avec les mêmes acteurs, ils ont ramené la société en interne qui a perdu ce qui faisait sa différence, son esprit innovant, sa dynamique, son tempo parce qu'en fait, ils les amènent dans les processus existants de leur société et donc ils cassent ces codes. Ils s'en sont rendus compte que ça ne marchait pas et donc moi je les vois évoluer. Je les vois évoluer sur des relations beaucoup plus

| *équilibrées et ils ont arrêté d'internaliser. » (R13)*

Du côté des PME, l'acteur-tiers engage des actions pour les sensibiliser à l'indépendance vis-à-vis des coopétiteurs grands groupes, à la protection de la PI lors de la relation coopétitive et à la prise de conscience des dynamiques compétitives dans la coopétition. Nous avons relevé plusieurs initiatives allant dans ce sens. Premièrement, le régulateur-client cherche à établir des contacts directs et personnels avec les PME pour transmettre son discours. Par exemple, l'AID reçoit de nombreuses PME innovantes régulièrement :

| *« On a un processus dans lequel on peut recevoir jusqu'à six petites entreprises innovantes par semaine, donc on en voit quand même un certain nombre et c'est un discours qu'on leur tient ! » (R11)*

On note également l'organisation des DGA PME Tour. Ces journées sont organisées par régulateur-client dans le cadre du plan action PME, en partenariat avec les pôles de compétitivité, à Paris et en région. Les PME ont l'occasion d'y rencontrer les acteurs du ministère des Armées. Des documents sont distribués pour accompagner les PME. Dans ce cadre, des messages sont transmis, notamment au sujet des relations GG-PME.

Concernant la nature de l'accompagnement, il s'agit premièrement de sensibiliser les PME « au business », notamment à l'importance pour la firme de générer un chiffre d'affaires issu de la vente d'un produit ou d'un service concurrentiel, indépendamment de la coopération avec un grand groupe. Cela permet de déconstruire la dépendance des PME au coopétiteur GG.

| *« Les PME ne sont pas suffisamment formées au business » (2021, guide pour les PME souhaitant se développer sur les marchés de défense).*

Le point de contact des PME et responsable de la politique ministérielle pour leur développement, confirme que les dirigeants de PME, « ne sont pas des gens qui sont formés au business. Ils ne sortent pas d'écoles de commerce tous ces gens » (R8). Selon lui, il en va du rôle du client-final, donc de l'État, de décourager les PME « multirécidivistes de l'innovation » (R8). C'est-à-dire les PME qui « proposent des projets d'innovation mais jamais de produits ». Elles présentent des « chiffres d'affaires minuscules et n'existent pas sur le marché ». Face à cela, le régulateur-client doit tenir un discours clair les poussant à mettre des produits sur le marché, « essayer de voir ce que le marché va faire des premiers produits,

*avant de recommencer de l'innovation* ». Sinon, le risque est fort pour la PME qui va « *disparaître le jour ou le robinet d'études (financements de R&D) s'arrête* ».

La sensibilisation des PME à la pratique coopérative passe aussi par leur faire prendre conscience de la nécessité de protéger leur propriété intellectuelle (PI) et à considérer l'existence de la compétition dans la relation coopérative avec les GG :

« *Quand elles (PME) s'associent avec un GG il faut qu'elles sachent défendre leurs droits de propriété intellectuelle et ne pas se faire voler, ne pas tomber sur le maître d'œuvre prédateur* » (R13)

« *Au niveau agence (AID) systématiquement, on sensibilise beaucoup les PME avec qui on bosse* » (R7)

« *Il y a forcément un rôle d'accompagnement* » (R13)

Outre la conscientisation du besoin de protéger la PI face au concurrent, il est également nécessaire d'orienter les PME vers des mécanismes de protection adaptés : les PME n'ont structurellement pas les moyens de se protéger par des brevets ou elles y pensent trop tard.

« *Il y a le fait que ce sont des petites structures qui n'ont pas forcément les moyens de breveter...ou qu'elles y pensent très tard. Typiquement, ça fait aussi partie du travail d'accompagnement de l'AID qu'on fait* » (R7)

« *Nous avons dû créer une cellule qui a la charge de la valorisation et de la PI. Parce qu'il y a des potentiels risques entre GG et petites entreprises. Globalement, il faut qu'on protège nos partenaires. C'est un monde de requins !* » (R7)

« *Le brevet n'est pas la solution à tout. Nous sommes là pour aider à trouver des solutions, notamment via l'INPI mais pas seulement !* » (R9)

« *Quand on rencontre ces acteurs émergents, ces petites structures, (...), on regarde leur connaissance de leur concurrence. Est-ce qu'ils pensent être seuls ou est-ce qu'ils sont bien conscients qu'ils ont une concurrence et que donc ils doivent se protéger ? Et la protection, en effet, c'est ça peut être le brevet, mais on insiste aussi, par exemple, sur la protection de leurs actifs en termes de patrimoine scientifique et de protection SSI de leurs réseaux par exemple.* » (R13)

Toutefois, que ce soit auprès des GG ou des PME, l'acteur-tiers se trouve ainsi limité à un rôle d'éducation et de sensibilisation. De plus, les répondants ont soulevé des préoccupations quant à la portée réelle des efforts éducatifs, soulignant que même ces initiatives sont confrontées à plusieurs limitations dans leur mise en œuvre et les bénéfices qu'elles apportent. Premièrement, pour R11, tout le personnel dirigeant du ministère des Armées n'est pas pleinement sensibilisé quant à l'évolution des dynamiques entre les GG et les PME. Selon lui, il semble manquer de conscientisation sur le fait que les PME, aujourd'hui, ne sont plus

uniquement sous-traitantes et s'adressent directement au ministère. Ils ne sont pas non plus sensibilisés au fait que en se faisant et dans le cadre de leurs coopérations avec des grands groupes, elles se heurtant à des mécanismes historiques et à des pratiques prédatrices de la part de ces derniers sur lesquelles il est nécessaire d'agir :

*« Je ne suis pas sûr que chez nous, dans les personnes qui sont à la tête dans les directions de la DGA, qu'il y ait cette sensibilité "attention à la prédation". Parce que ce sont des personnes qui, quand elles étaient dans les programmes, n'avaient pas ce tissu industriel. Le tissu de PME, c'étaient les sous-traitants et il n'y avait pas de velléité à ce moment des sous-traitants de venir proposer leurs solutions. L'innovation était encore principalement drivée par le ministère... Ces personnes quand elles étaient en charge des affaires, c'était Thales, Thomson et Consort à l'époque qui faisaient de l'innovation ! C'était encore du 80 % sortis du domaine militaire. Ils n'ont pas forcément conscience que maintenant ces 80 % de l'innovation viennent du domaine civil où des petites entreprises innovantes de défense et donc qu'il va y avoir une forme de prédation. Et donc à mon avis ce serait efficace. C'est juste qu'on n'a pas encore assez conscientisé le haut de la hiérarchie sur ce risque là pour qu'ils passent les bons mots d'ordre. » (R11)*

Deuxièmement, pour R8, la morale que va pouvoir réaliser l'acteur-tiers auprès des acteurs présente des limites, notamment auprès des grands groupes qui restent des acteurs économiques.

*« Mais comme je vous le dis là, il faut être faut être réaliste. Ce sont des acteurs économiques qui sont là pour gagner de l'argent. On ne peut pas leurs dire que "moralelement", il faudrait faire ça parce que c'est mieux. Non, moralelement, ça n'existe pas dans le milieu de l'entreprise. Les GG ils raisonnent sur : est-ce que ça nous fait gagner à moyen terme ou long terme, de l'argent, de la marge ou pas. » (R8)*

R23, directeur open innovation au sein du GG 3 souligne également cette réalité économique pour les GG et ajoute que l'acteur-tiers est également limité dans ce rôle d'éducateur par le fait qu'il n'est plus le seul client des grands groupes de la défense. De nombreux GG répondent également à des besoins militaires internationaux, coir même des besoins civils dans la sécurité par exemple. Cette diversification des marchés cible réduit considérablement la légitimité de l'acteur-tiers à influencer les comportements des GG par rapport aux PME et à aux relations coopératives qu'ils entretiennent avec :

*« L'État ne fait rien bouger. Le problème de l'État, c'est qu'ils pensent qu'ils peuvent faire tout bouger, mais la relation, elle est entre les grands industriels*

*et les PME. L'État, il commande et aujourd'hui, sur ces sujets-là, il ne commande rien, c'est peu de chagrin » ; « (Le plan Action PME), côté GG, moi, ça ne me sert à rien ! », « En tout cas, moi, personnellement avec mes équipes, on ne l'utilise pas. » (R23, GG 3).*

### **3.3 Le rôle de médiateur de l'acteur-tiers dans la coopération entre les PME et les GG**

Nos résultats ont révélé qu'en cas de nécessité, le régulateur-client tente d'agir directement sur les tensions coopératives lorsqu'elles émergent en adoptant un rôle de médiateur dans la relation coopérative entre les PME et les GG. La première trace de l'intervention du régulateur en tant que médiateur dans les relations GG-PME que nous avons relevé date de 2010, date à laquelle, la médiation interprofessionnelle et de la sous-traitance a été créée par décret. Elle visait à agir sur « *la relation violente qui (pouvait) exister entre les grands donneurs d'ordre et les PME* » (R14). Cet organe de médiation était intersectoriel et donc pas spécifiquement dédiée à l'industrie de défense. Toutefois, pour R14, l'initiative de sa création en 2010 exprimait déjà le besoin d'agir sur la relation GG-PME, pour aider les PME à « *sortir de cette terrible loi du silence, qui était celle des relations où fondamentalement l'un dominait l'autre, qui étaient et sont encore basées sur un rapport de force* ». Après 2010, le régulateur-client dans la défense s'est lui-même doté d'un médiateur en interne, spécifiquement dédié aux relations GG-PME :

*« La médiation, c'est un dispositif qui est gratuit, qui est confidentiel, qui est neutre, qui est vraiment parfait. » (R14)*

Ce dispositif est toutefois encore peu saisi lors de l'apparition de tensions.

*« Et en fait moi je trouve que par rapport à ce que je vois en tensions, il est très peu saisi encore aujourd'hui. » (R8)*

Les GG sont souvent particulièrement réticents à ce que le médiateur du régulateur-client intervienne. En cas de tensions, ils semblent préférer faire intervenir des médiateurs dont ils disposent en interne :

« Mais très souvent, quand cela concerne le donneur d'ordres de la défense, eh bien il ne veut pas que notre médiatrice intervienne. Il n'a pas confiance. En revanche, le donneur d'ordres, lui, il a son médiateur. Donc il préfère que la PME, qui a un litige avec lui, voit son médiateur. Mais le problème, c'est qu'il n'est pas neutre. Donc il est neutre sur le papier quand il fait une médiation, mais il appartient au groupe qu'il défend. Donc c'est compliqué. » (R8)

Par ailleurs, il nous a été mentionné qu'un médiateur ne fait pas vraiment « peur », notamment aux GG (R9 ; R3) :

« Tu as un médiateur de l'entreprise qui est nommé par l'État, qui est une autorité administrative indépendante. Je l'avais rencontré, il ne sert à rien, il est gentil mais bon... gentil, ce n'est pas un métier (...) Mais c'est un mec quand tu as besoin de rien, tu l'appelles. Et autant dire que les GG ont vachement peur de lui quoi ... Donc tu n'as aucun recours. Demande à une PME qui se fait niquer par GG 5, GG 2. Ils ne peuvent rien faire, sauf faire du name shame, faire du lobbying et avoir un peu des couilles » (R3).

En plus de son service de médiation, nous avons constaté que le régulateur-client intervient dans les relations via d'autres moyens pour mitiger les tensions (R9, R13, R8). Cela peut se faire par différents services tels que l'AID et le S2IE, qui sont là pour « mettre de l'huile dans les rouages... » (R3).

« On n'aurait pas créé une sous-direction des PME si on ne voulait pas parler aux PME. Donc il faut qu'ils viennent nous voir. D'abord parce que c'est nous qui pouvons aussi, compte-tenu de la visibilité qu'on a sur nos besoins technologiques et l'ensemble des programmes, dire - ah oui cette PME-là, cette start-up-là, elle a une innovation, on va la mettre (dans la réponse avec le GG) et on va jouer le rôle de tiers de confiance. » ; « S'il y a du chantage et que derrière, s'il y a un problème avec le GG 5. Je prends mon téléphone, j'appelle R13. Nous, on a la possibilité de sécuriser là aussi ! Et les GG le savent. Donc ce n'est pas leur intérêt non plus. » ; « Il peut y avoir des gens pas très bien à tous les niveaux. Y compris au niveau des PME en question qui ne jouent pas le jeu. Et donc c'est notre rôle que de pouvoir, si c'est de l'industrie de défense ou dans l'intérêt de la défense, jouer ce rôle de tiers de confiance. » (R9)

Nous avons proposé à R9 trois leviers que pourraient utiliser les PME confrontées à un comportement opportuniste du coopérateur GG : communiquer et menacer de mettre au grand jour le comportement opportuniste du GG, traiter le problème juridiquement, communiquer les tensions auprès du régulateur-client. R9 a exprimé un avis plutôt mitigé pour la première

solution (« hum »), défavorable pour la seconde (« Ça, ça marche pas .. ») et concernant la publicité des tensions auprès du régulateur-client, il s'est exclamé : « Ah ben oui !!! ». R9 nous a même affirmé que le DGA lui-même pourrait même être susceptible d'intervenir en cas de tensions importantes : « Non, bien sûr que non. Mais le DGA qui convoque un patron de boîte pour lui dire "Qu'est-ce que tu es en train de faire là ? Est-ce que tu veux pour l'expose sur la place publique ?" Ça fait peur » (R9). Nous lui avons décrit un cas de comportement opportuniste de la part d'un GG auprès d'une PME concurrente pendant la relation coopérative. Sa réponse est engagée au côté des PME : « C'est bien dommageable. Si quelqu'un dit quelque chose comme ça, je serais... je ne vais pas demander qui a dit ça ... mais moi le GG serait dans mon viseur immédiatement » (R9). Pour R7, ce qui permet au régulateur-client de pouvoir agir en tant que médiateur dans les relations GG-PME, c'est qu'il est habitué à entretenir une « relation un peu musclée » avec les GG : « S'il y a une dérive à un moment donné, le ministère des armées n'a pas trop de difficulté (à intervenir) ». Le rôle de « médiation » et de « tiers de confiance » dans la coopération entre PME et GG est un « rôle totalement assumé » par le régulateur-client (R9). Toutefois, pour R9, ce rôle n'est pas encore clairement communiqué et donc, les PME peuvent encore avoir le sentiment d'être seules face aux GG. D'autant que les actions en faveur de la médiation sont encore récentes :

« Mais voilà donc tant qu'on n'aura pas expliqué ça aux gens. Tant qu'il n'y aura pas une compréhension de la part de tout l'écosystème. Ils (les PME) auront l'impression qu'ils sont tout nus face aux industriels » ; « peut-être qu'il y a quatre ans, ça n'existait pas. Mais aujourd'hui, l'AID joue le rôle de tiers de confiance » (R9).

Malgré le peu d'antériorité de la démarche, les PME interrogées restent très informées des services et des points de contact disponibles chez le régulateur-client et activables en cas de tensions :

« Oui, nous connaissons R8, nous le connaissons très bien. Comme on n'a pas eu de tension là-dessus, on n'a pas eu besoin d'utiliser beaucoup ce canal, mais on le connaît » (R40, PME 5). « On n'a jamais eu trop besoin de faire jouer ce biais. On le connaît. Pour d'autres raisons, on a pu parler avec ce département. On saurait l'utiliser s'il y avait besoin » (R40, PME 5).

« Oui, je pense que oui. Il y a le S2IE, la sous-direction PME. Je les côtoie de temps en temps. Quand je les vois ils me demandent si j'ai un souci... Pour le moment je leur réponds : Non pas encore. Mais si j'en ai un, je vais venir les voir. Je sens qu'il y a des gens et des écoutes attentives. La question qu'ils me posent à chaque fois, c'est : Vous, comment ça se passe ? Comment ça se passe avec le GG 5, comment ça se passe avec le GG 4 ? Ils sont même surpris quand je leur dis le GG 5 ça se passe super bien !! Mais je sais que le

*jour où ça cessera et ça fonctionnera un peu moins bien, je pourrais passer un coup de fil à R8 pour lui expliquer. Je ne sais pas ce qu'il se passera derrière, mais j'ai comme l'impression qu'il pourra au moins essayer de faire remonter le problème » (R43, PME 8).*

## 1930-1990

Domination concurrentielle des GG et verticalité forte dans les relations GG-PME

- ▲ Premier robot militaire « Goliath » créé par les Allemands, 1941
- ▲ Chute du mur de Berlin, 9 novembre 1989
- ▲ Premier drone militaire à réaction (US Air Force & Navy), Ryan Model 141 Lighting Bug, 1962

- Les PME sont des sous-traitantes des GG et agissent comme fournisseurs de solutions.
- Les GG sont en charge de la réflexion stratégique.
- Les relations GG-PME sont étroites. Les GG agissent comme des grands frères vis-à-vis des PME.

- « Economie basée sur des champions nationaux » (R14)
- « Les « PME n'étaient pas là pour réfléchir à la stratégie. La stratégie était pour les GG, qui eux-mêmes servaient l'intérêt national » (R14).

## 1990-2010

Domination concurrentielle des GG et diminution des relations de coopérations entre GG-PME

- ▲ Connexion par INIRA du grand public au réseau internet en France, 1992
- ▲ Création du dispositif d'appui à l'innovation duale (RAPID), 12 mai 2009
- ▲ Privatisations des GG & baisse des budgets de défense
- ▲ Développement du Big Data

### Contexte

- Les PME sont directement impactées par la baisse de commandes. Elles se diversifient et investissent dans la R&D, pour adresser les marchés civils.
- Les GG cherchent à optimiser les coûts. Ils renforcent leurs fonctions achats qui agissent comme des « cost-killers » vis-à-vis des fournisseurs
- Les relations GG-PME sont altérées et moins nombreuses.

- « À partir du milieu des années 2000, un certain nombre de PME se sont dit : la défense, ce n'est pas assez. Il y a moins de budget. Il faut que je me diversifie » (R13) ».
- « Modification organique et durable des liens verticaux » (Frigant & Moura, 2004, p. 10)

## 2010-2018

Remise en question de la suprématie des GG, naissance d'un intérêt du client final pour les PME et réactivation des liens de coopération entre les PME et les GG

- ▲ Lancement du Plan d'Action PME par le ministre des armées Jean-Yves Le Drian, novembre 2012
- ▲ Plan de transformation numérique – Défense Connect, Juin 2018
- ▲ Lancement du projet Centuron, « soldat du futur » 2018
- ▲ Lancement de la démarche Transformation Numérique du ministère des armées, septembre 2017
- ▲ Lancement du fonds d'investissement Définvest, janvier 2018

### historique

- Le client final commence à s'intéresser aux technologies développées par les PME (dispositif RAPID et pacte Défense PME)
- Les GG vont s'orienter vers des politiques de sous-traitance plus « cordiales » avec les PME en 2010 jusqu'à des approches plus collaboratives en 2018 (création de directions open innovation)

- « L'angle d'attaque dans les années 2010 a été de dire que, finalement, l'un des problèmes majeurs de l'industrie, c'est la relation violente qui peut exister entre les grands donneurs d'ordre et les PME » (R14).

## 2018-2024

Ouverture du marché aux PME, compétition forte et dynamiques d'innovations collaborative entre les GG et les PME

- ▲ Création de l'AID, 1<sup>er</sup> septembre 2018
- ▲ Lancement du Plan d'Action PME par la ministre des armées Florence Parly, mai 2018
- ▲ Début de l'opération d'invasion de l'Ukraine par la Fédération de Russie, 24 février 2022
- ▲ « Il faut gagner la guerre avant la guerre », Général D'armée Thierry Burckhardt, CEMA, octobre 2021
- ▲ Nomination E. Chiva, Délégué Général pour l'Armement, 29 juillet 2022

- Les PME parviennent à contractualiser directement avec le client final.
- Les GG vont s'orienter vers des stratégies de co-innovation avec les PME innovantes de la BITD.

- « On (GG 3) a testé des relations avec des PME à partir de 2018. Chacun est venu avec sa propriété intellectuelle, nous l'avons partagée et le résultat a été un résultat de R&D qui a permis à chacun de se développer. » (R23)
- « On (client final) peut confier des projets à une start up ou une PME à partir du moment où elle nous fait la démonstration qu'elle est intéressante techniquement » (R9)

## Dynamiques stratégiques chez les PME et les GG

## 4. DISCUSSION

### 4.1 L'acteur-tiers comme antécédent de la coopération asymétrique

Les résultats mettent en évidence des dynamiques similaires à celles observées par Depeyre et Dumez (2007) où, dans l'industrie de défense, un nombre réduit de GG ont été les seuls à pouvoir répondre aux exigences du régulateur-client. Selon Depeyre et Dumez (2007), dans la défense, la spécification du besoin du client est tellement complexe et sophistiquée qu'une firme n'ayant eu d'interaction longue et proche avec le client final est lourdement handicapée et ne peut adresser ses besoins. Les nouveaux entrants sont aussi contraints par des probabilités fortes de faire face à un déficit de confiance du client final par rapport aux acteurs historiques du marché (Depeyre & Dumez, 2007).

Nos résultats montrent les initiatives prises par l'Etat à partir des années 2000, pour ouvrir et favoriser l'accès aux marchés de défense aux PME, maintenir une concurrence entre les PME et les GG et limiter les phénomènes de dépendance de la PME aux GG. Les pouvoirs publics influencent donc fortement le rôle des PME dans le marché de défense. Ils définissent les besoins du ministère des armées et déterminent la possibilité qu'ont les PME à répondre à des appels d'offre sur la conception de dispositifs de Défense. Nos résultats montrent donc l'impact important de la perception par l'acteur-tiers du rôle que doivent tenir les PME dans l'industrie de la Défense comme facteur de la naissance de la coopération entre GG et PME.

Une fois perçu le rôle important des PME, les résultats montrent que le régulateur-client accompagne les partenaires dans la formulation de leurs stratégies coopératives. Le ministère des armées accompagne ainsi les firmes de la BITD et cherche à stimuler les initiatives de co-innovation entre les PME et les GG du secteur.

De façon générale, la littérature considère que les acteur-tiers, notamment lorsqu'ils disposent de compétences architecturales, peuvent favoriser l'émergence de stratégies de coopération (Bengtsson & Kock, 2000; Depeyre & Dumez, 2007; Jacobides, 2007). Nos résultats révèlent confirment ce rôle. La volonté du régulateur-client d'adresser rapidement ses besoins en innovations de rupture s'est traduite par une organisation ciblée de la concurrence entre PME et GG sur des programmes et projets de petite et moyenne envergure, axés sur l'innovation, et, simultanément, par une stimulation des initiatives de co-innovation entre les deux concurrents asymétriques. Nos résultats montrent ainsi l'influence majeure de l'acteur-tiers dans l'industrie de défense française sur l'émergence de la coopération entre les PME et les GG du secteur.

*Proposition 1 : l'acteur-tiers joue un rôle d'antécédent de la coopération entre GG et PME*

#### **4.2 L'acteur-tiers comme sensibilisateur aux tensions coopératives**

La littérature a montré que l'acteur-tiers peut influencer indirectement les tensions entre les coopérateurs. Il peut les faire émerger, en créer de nouvelles ou les réduire (Castaldo et al., 2010). Nos résultats montrent que l'acteur-tiers endosse une fonction pédagogique auprès des PME et des GG. Il les sensibilise aux paradoxes et dilemmes de la coopération asymétrique. Son rôle consiste à sensibiliser les GG à la pratique d'une coopération équilibrée, saine, sans opportunisme. Il influence les GG afin qu'ils adoptent une posture moins dominatrice dans la coopération et qu'ils évitent des comportements trop compétitifs qui seraient préjudiciables aux PME.

De l'autre côté, le rôle de l'acteur-tiers consiste également à sensibiliser les PME aux risques de la coopération asymétrique, notamment d'opportunisme de la part du plus grand coopérateur. Il « éduque » et sensibilise les PME à la protection de leur propriété intellectuelle. Il les pousse à prendre conscience des comportements compétitifs des GG dans la coopération. Ainsi, l'acteur-tiers (régulateur-client) contribue à réduire les tensions et dilemmes coopératifs de manière indirecte : en facilitant auprès des acteurs l'intégration des paradoxes et dilemmes, et en les sensibilisant aux asymétries existantes dans la relation coopérative asymétrique.

*P2 : l'acteur-tiers joue un rôle de sensibilisation aux risques et aux tensions générés par la coopération entre GG et PME*

#### **4.3 L'acteur-tiers comme médiateur de la coopération asymétrique**

Les résultats de montrent que l'acteur-tiers cherche à agir sur les tensions coopératives qui émergent entre les PME et les GG. Il s'est doté d'un médiateur en interne dédié aux relations GG-PME. Il sollicite régulièrement les firmes, notamment PME pour connaître les tensions éventuelles qui surviennent. À tous les niveaux hiérarchiques, il souhaite se positionner comme un intermédiaire permettant aux firmes de partager les tensions coopératives afin de faciliter leur résolution.

Toutefois, il apparaît que la recherche de dialogue avec les PME et les GG pour mitiger les tensions coopératives peut être elle-même créatrice de tensions. Dans leur recherche, Le Roy et Fernandez (2015) avaient montré que la présence d'institution donneuses d'ordre, l'ESA et le CNES, pouvait créer des tensions, lorsque chaque coopérateur tente de discréditer l'autre auprès de l'institution et de la manipuler à son avantage. La prise de conscience des agissements par les partenaires fait naître des tensions coopératives (Le Roy & Fernandez, 2015). Les résultats montrent effectivement que des tensions émergent lors des prises de contact avec le régulateur-client. Il s'agit d'opportunités pour les coopérateurs de discréditer l'autre, ce qui va générer des tensions. De plus, le rôle de médiateur du régulateur-client est

limité par la réticence des PME à partager les tensions coopétitives rencontrées avec le GG. Elles craignent des représailles de la part du GG coopétiteur.

*P3 : L'acteur-tiers a un rôle de médiateur dans la coopétition entre GG et PME, mais ce rôle peut également générer de nouvelles tensions*

## CONCLUSION

Cette recherche est centrée sur le rôle de l'acteur-tiers dans la coopétition entre les GG et les PME. A cette fin, une étude a été menée dans l'industrie de la Défense en France. Les résultats montrent le rôle important joué par l'acteur-tiers dans la coopétition entre les PME et les GG. Ils montrent que c'est l'acteur-tiers qui a permis l'émergence de la coopétition. Ils montrent, également, que l'acteur-tiers joue un rôle important dans la mise en œuvre la coopétition en sensibilisant les acteurs aux conditions de sa réussite. Ils montrent, enfin, que l'acteur-tiers joue un rôle de médiateur permettant de réguler les tensions coopétitives.

Ces résultats ne peuvent être compris que relativement aux limites de la recherche empirique. La recherche a été menée dans une industrie spécifique, celle de la Défense, et dans un seul pays, en l'occurrence la France. De nouvelles études empiriques dans d'autres industries et/ou d'autres pays sont nécessaires pour évaluer leur potentiel de généralisation. Même en s'en tenant au terrain de recherche actuel, la recherche s'est focalisée sur une phase de transformation de l'industrie, dans laquelle la coopétition s'est mise en place entre les GG et les PME. Il conviendrait donc d'étudier la même industrie dans quelques années pour analyser si le rôle de l'acteur-tiers est bien toujours le même ou s'il a évolué. Il est même possible de se demander si l'acteur-tiers aura bien tenu son rôle de création et de maintien de la coopétition entre GG et PME. Les tensions semblent très fortes entre ces deux types d'entreprise et il serait tout particulièrement intéressant d'analyser si la coopétition entre GG et PME peut effectivement être un mode relationnel durable.

De façon générale, cette recherche étudie une tendance forte dans l'industrie de la Défense mais également dans d'autres industries, c'est-à-dire l'émergence de relations coopétitives entre de nouveaux acteurs et des acteurs traditionnels. Cette émergence est désirée et médiatisée par le principal client de l'industrie qui joue alors le rôle d'acteur-tiers. De nouvelles relations semblent bien se mettre en place et il apparaît plus que nécessaire de développer des recherches sur ces relations, sur leurs déterminants, sur leurs modalités et sur leur impact économique tout autant que socio-politique.

## Références

- Baglieri, D., Carfi, D., & Dagnino, G. B. (2016). Asymmetric R&D Alliances in the Biopharmaceutical Industry. *International Studies of Management and Organization*, 46(2–3), 179–201. <https://doi.org/10.1080/00208825.2016.1112154>
- Bengtsson, M., & Johansson, M. (2014). Managing coepetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal*, 32(4), 401–427. <https://doi.org/10.1177/0266242612461288>
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). Coepetition in business networks to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, 411–426.
- Blackburn, R. A., Curran, J., & Woods, A. (1990). *Exploring Enterprise Culture: Small service sector Owners and Their Views* (Kingston University).
- Blanka, C., & Traunmüller, V. (2020). Blind date? Intermediaries as matchmakers on the way to start-up—industry coepetition. *Industrial Marketing Management*, 90(May), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.031>
- Boehme, T., Aitken, J., Turner, N., & Handfield, R. (2021). Covid-19 response of an additive manufacturing cluster in Australia. *Supply Chain Management*, 26(6), 767–784. <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2020-0350>
- Cagli, A., Kechidi, M., & Levy, R. (2009). Gestion stratégique de la supply chain et firme-pivot dans le secteur aéronautique. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 28(2), 89–106. <https://doi.org/10.53102/2009.28.02.756>
- Castaldo, S., Möellering, G., Grosso, M., & Zerbini, F. (2010). Exploring how third-party organizations facilitate coepetition management in buyer-seller relationships. In S. Yami, G. Dagnino, & F. Le Roy (Eds.), *Coepetition: Winning strategies for the 21st century* (pp. 141–165). Edward Elgar Publications.
- Chiambaretto, P., Bengtsson, M., Fernandez, A. S., & Näsholm, M. H. (2020). Small and large firms' trade-off between benefits and risks when choosing a coepetitor for innovation. *Long Range Planning*, 53(1), 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.002>
- Chiambaretto, P., Fernandez, A. S., & Le Roy, F. (2019). 10. La coopétition ou l'art de coopérer avec ses concurrents. In Sébastien Liarte (Ed.), *Les grands courants en management stratégique* (EMS Editions, pp. 281–312). <https://doi.org/10.3917/ems.liar.2019.01.0281>
- Chiambaretto, P., Massé, D., & Mirc, N. (2019). “All for One and One for All?” - Knowledge broker roles in managing tensions of internal coepetition: The Ubisoft case. *Research Policy*, 48(3), 584–600. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.009>
- Chigolet, G., & Nesterenko, A. (2022). Concurrence, croissance et Base industrielle et technologique de défense. *Revue de Défense Nationale*, 1931, 1–7. [www.defnat.com](http://www.defnat.com)
- Cozzolino, A., & Rothaermel, F. T. (2018). Discontinuities, competition, and cooperation: Coepetitive dynamics between incumbents and entrants. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3053–3085. <https://doi.org/10.1002/smj.2776>
- Depeyre, C., & Dumez, H. (2007). Le rôle du client dans les stratégies de coopétition. *Revue Française de Gestion*, 176(7), 99–110. <https://doi.org/10.3166/RFG.176.99-110>
- Dumez, H., & Depeyre, C. (2008). Stratégies de déstabilisation et de stabilisation des marchés : le cas de l'industrie de défense américaine. *Finance Contrôle Stratégie*, 11(2), 147–171.
- Dupuy, R. (2013). L'industrie Européenne de défense : Changements institutionnels et stratégies de coopétition des firmes. *Innovations*, 42(3), 85–107. <https://doi.org/10.3917/inno.042.0085>
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Fernandez, A. S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222–235. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.004>
- Flick, U. (2007). *Designing Qualitative Research* (Thousand Oaks). Sage Publications Inc.
- Gast, J., Lasch, F., Le Roy, F., & Zanardi, C. (2024). Coopetition in the small business sector: Taking stock and looking forward. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1177/02662426241263319>
- Gernsheimer, O., Gast, J., & Kanbach, D. K. (2024). Always on par? How small- and medium-sized enterprises manage coopetition strategies to innovate with large firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1177/02662426241237182>
- Gernsheimer, O., Kanbach, D. K., & Gast, J. (2021). Coopetition research - A systematic literature review on recent accomplishments and trajectories. *Industrial Marketing Management*, 96, 113–134. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.001>
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650–663. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.009>
- Hora, W., Gast, J., Kailer, N., Rey-Marti, A., & Mas-Tur, A. (2018). David and Goliath: causes and effects of coopetition between start-ups and corporates. *Review of Managerial Science*, 12(2), 411–439. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0273-9>
- Jacobides, M. (2007). Pour une approche stratégique des architectures sectorielles . *Le Libellio*, 3, 28–34.
- Jakobsen, S. (2020). Managing tension in coopetition through mutual dependence and asymmetries: A longitudinal study of a Norwegian R&D alliance. *Industrial Marketing Management*, 84, 251–260. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.006>
- Jakobsen, S., & Steinmo, M. (2016). The role of proximity dimensions in the development of innovations in coopetition: A longitudinal case study. *International Journal of Technology Management*, 71(1–2), 100–122. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2016.077976>
- Jarillo, C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9, 31–41.
- Julien, P.-A. (2000). *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship* (P.-A. Julien, Ed.; 2nd Edition). <https://doi.org/10.4324/9780429429545>
- Ketchen, D. J., Ireland, R. D., & Snow, C. C. (2007). Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3–4), 371–385. <https://doi.org/10.1002/sej.20>
- Klammer, A., Hora, W., & Kailer, N. (2023). Opposites attract: How incumbents learn and unlearn in coopetitive relationships with start-ups. *Industrial Marketing Management*, 112, 85–97. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.002>
- Lacam, J., & Salvétat, D. (2017). The complexity of co-opetitive networks. *Business Process Management Journal*, 23(1), 176–195.
- Le Roy, F., Bez, S. M., & Gast, J. (2021). Unpacking the management of Oligo-coopetition strategies in the absence of a moderating third party. *Industrial Marketing Management*, 98, 125–137. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.08.004>
- Le Roy, F., & Fernandez, A. S. (2015). Managing Coopetitive Tensions at the Working-group Level: The Rise of the Coopetitive Project Team. *British Journal of Management*, 26(4), 671–688. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12095>

- Lechner, C., Soppe, B., & Dowling, M. (2016). Vertical Coopetition and the Sales Growth of Young and Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 67–84. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12131>
- Leech, N. L., & Onwuegbuzie, A. J. (2007). An Array of Qualitative Data Analysis Tools: A Call for Data Analysis Triangulation. *School Psychology Quarterly*, 22(4), 557–584. <https://doi.org/10.1037/1045-3830.22.4.557>
- Mérindol, V., & Versailles, D. (2020a). Comment sortir du paradigme techno-push ? Les apports des nouveaux modes d'innovation. *Revue de Défense Nationale*, 832, 97–102.
- Mérindol, V., & Versailles, D. (2020b). *The (R)evolution of defense innovation models : Rationales and Consequences*.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1993). Analyse des données qualitatives. In *Pédagogie en développement : Méthodologie de recherche* (De Boeck, Vol. 105, pp. 132–134).
- Perrin, C. (2017). Regards sur les PME dans l'histoire industrielle : une introduction. *Marché et Organisations*, n° 30(3), 11–23. <https://doi.org/10.3917/maorg.030.0011>
- Planko, J., Chappin, M. M. H., Cramer, J., & Hekkert, M. P. (2019). Coping with coopetition—Facing dilemmas in cooperation for sustainable development: The case of the Dutch smart grid industry. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 665–674. <https://doi.org/10.1002/bse.2271>
- Quintana-García, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12), 927–938. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00060-9](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00060-9)
- Salvetat, D., & Géraudel, M. (2011). Comprendre le rôle de l'intermédiation dans la coopétition : le cas des industries aéronautiques et spatiales. *Management International*, 15(2), 67–79. <https://doi.org/10.7202/1003450ar>
- Snow, C. C., Miles, R. E., & Coleman, H. J. (1992). Managing 21st century network organizations. *Organizational Dynamics*, 20(3), 5–20. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90021-E](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90021-E)
- Tidström, A., Ritala, P., & Lainema, K. (2018). Interactional and procedural practices in managing coopetitive tensions. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(7), 945–957. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2016-0125>
- Torres, O. (2003). *Les PME* (Flammarion).
- Torres, O. (2007). Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité . In L. J. Fillion (Ed.), *Management des PME* (pp. 23–24). Pearson.
- Yin. (2012). *Applications of Case Study Research* (3rd edition). Sage Publications.
- Yin, R. k. (1994). *Case Study Research Design and Methods, fourth edition* (L. Bikman & D. Rog, Eds.; Vol. 5). Sage Publications.