

Le projet intermédiaire comme moyen de construire de la confiance entre partenaires dans le cadre des coopérations à fort niveau d'incertitude

Pascal Corbel

ISM – Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Larequoi

pascal.corbel@uvsq.fr

Julie Boumrar

ISM – Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Larequoi

Résumé :

Ce papier propose une analyse exploratoire du rôle des projets intermédiaires sur la construction de la confiance dans le cas des projets à fort degré d'incertitude. Pour cela, nous procédons en deux temps. Nous montrons dans une première partie comment l'idée de cette relation entre projets intermédiaires et confiance a émergé. Elle est en fait à la fois présente implicitement dans la littérature et elle est également exprimée plus directement par les praticiens. Cette expression du point de vue des praticiens est extraite d'une étude sur les relations entre laboratoires publics de recherche et entreprises telles qu'elles sont perçues par ces dernières (fondée sur une analyse d'entretiens semi-directifs avec 14 responsables de R&D en charge de ces questions). Dans une deuxième partie, nous présentons une analyse plus approfondie réalisée à partir d'une étude de cas longitudinale mixant 24 entretiens semi-directifs et observation participante. Ce cas a pour particularité de se situer dans un contexte d'incertitude très forte puisqu'il s'agit de mettre en place des mesures de prévention d'un risque qui ne s'est jamais concrétisé à grande échelle : la gestion préventive du risque de terrorisme biologique.

Cela nous permet de décomposer les phénomènes par lesquels la réalisation de projets intermédiaires en commun alimente d'une part la confiance de compétence, en permettant une forme de démonstration de ses compétences mais aussi en prenant conscience de ses lacunes, donc de l'intérêt de la coopération, et d'autre part la confiance de bonne volonté, par les relations interpersonnelles qui se nouent ou se renforcent à cette occasion. Mais l'étude de cas montre aussi que les deux semblent en pratique largement entremêlées. Et ces interactions viennent elles-mêmes se croiser avec les interactions entre le niveau individuel et le niveau organisationnel.

Naturellement, ces résultats sont à analyser avec à l'esprit les limites d'une étude de cas unique qui s'est déroulée dans un contexte très spécifique. D'un point de vue général, le but de ce papier est d'introduire cet élément de réflexion dans la recherche sur le management des projets à fort degré d'incertitude (en pratique dominé par des études sur le management de projets de R&D), d'en poser les bases et de commencer à les approfondir. Outre la réplication à d'autres études de cas avec d'autres types d'acteurs, certains éléments soulevés par cette recherche demanderaient à être approfondis comme les relations avec d'autres facteurs influençant la qualité de ce type de coopérations ou encore les conséquences d'échecs dans ces projets intermédiaires.

Mots-clés : coopération, R&D, projet

Le projet intermédiaire comme moyen de construire de la confiance entre partenaires dans le cadre des coopérations à fort niveau d'incertitude

INTRODUCTION

Il existe maintenant un large consensus sur l'utilité pour les entreprises et plus largement les organisations de coopérer entre elles (voir par exemple Doz et Hamel, 2000). C'est particulièrement vrai dans le domaine de l'innovation, à la fois en amont pour aller chercher des compétences complémentaires et en aval pour mieux rentabiliser les projets innovants (Chesbrough, 2003). Les relations sont alors fondées sur un double socle contractuel et relationnel au sens où la difficulté est d'établir des relations de confiance entre les partenaires, ces deux socles s'avérant d'ailleurs complémentaires (Fréchet, 2004). La difficulté est exacerbée dans le cas des projets à fort degré d'incertitude dans la mesure où il est encore plus difficile d'établir les différents cas de figure possibles au niveau juridique et où les apports du partenariat ne sont pas nécessairement visibles rapidement. Or, les coopérations, notamment entre concurrents, se situent souvent au niveau de la recherche dite « amont », celle qui engendre le plus d'incertitude.

Ce papier propose une analyse exploratoire du rôle des projets intermédiaires sur la construction de la confiance dans ce type de situation. Pour cela, nous procédons en deux temps. Nous montrons dans une première partie comment l'idée de cette relation entre projets intermédiaires et confiance a émergé. Elle est en fait à la fois présente implicitement dans la littérature et elle est également exprimée plus directement par les praticiens. Cette expression du point de vue des praticiens est extraite d'une étude sur les relations entre laboratoires publics de recherche et entreprises telles qu'elles sont perçues par ces dernières (fondée sur une analyse d'entretiens semi-directifs avec 14 responsables de R&D en charge de ces questions). Dans une deuxième partie, nous présentons une analyse plus approfondie réalisée à partir d'une étude de cas longitudinale mixant 24 entretiens semi-directifs et observation participante. Ce cas a pour particularité de se situer dans un contexte d'incertitude très forte puisqu'il s'agit de mettre en place des mesures de prévention d'un risque qui ne s'est jamais

concrétisé à grande échelle. Cette étude de cas permet d'analyser la manière dont les projets aident à construire des relations de confiance entre des partenaires (qui ici ne sont pas concurrents sur des marchés mais le sont en partie pour l'accès à des ressources).

1. LA CONSTRUCTION D'UNE PROPOSITION DE RECHERCHE : LE PROJET INTERMEDIAIRE COMME OBJET MEDiateUR CREATEUR DE CONFIANCE ENTRE PARTENAIRES EN UNIVERS FORTEMENT INCERTAIN

La proposition telle qu'elle est proposée ici est issue du croisement entre discours de responsables de R&D interrogés sur leurs relations avec des laboratoires publics dans le cadre de projets de R&D (en pratique surtout de recherche) et de la littérature sur les partenariats de R&D et notamment sur le rôle de la confiance dans ces derniers. Le croisement entre les deux nous amène à proposer une clarification des termes employés. Notons que cette première partie mobilise essentiellement les éléments théoriques nécessaires à la formalisation de la relation qui est l'objet central de ce papier. Nous mobiliserons une base théorique plus large dans la discussion, une fois ces relations étudiées de manière plus riche à travers une étude de cas approfondie.

1.1. Une idée présente dans le discours des praticiens

Les responsables d'un nombre élevé (et probablement de plus en plus) d'entreprises sont conscients de l'intérêt que peut représenter la collaboration avec des laboratoires publics de recherche. Cette dernière peut toutefois se heurter à des difficultés, liées notamment aux différences de logiques entre les acteurs (Corbel, Chomienne et Serfati, 2011). Le MEDEF a donc souhaité mener une réflexion sur les conditions de succès de ce type de partenariat. L'organisation a commandité une étude approfondie sur ces relations en privilégiant l'approfondissement de la manière dont ces relations se construisent en pratique. Dans ce cadre, l'un des auteurs a procédé à des entretiens approfondis avec 14 responsables de R&D en charge de ces questions dans des entreprises de tailles et de secteurs très divers. Nous avons ensuite analysé le discours de nos interlocuteurs en nous fondant sur les thèmes du guide d'entretien (qui était structuré autour des thèmes suivants : contexte de ces relations et modalités pratiques, attentes, perception du partenaire, déroulement des projets de coopéra-

tion et bilan global). Dans 12 de ces 14 cas, nous avons pu analyser une retranscription intégrale des propos des responsables, les notes détaillées prises lors des deux autres entretiens étant également prises en compte dans l'analyse.

Cette étude sert ici de première base empirique visant non pas à analyser le rôle des projets intermédiaires dans la construction de la confiance entre partenaires en tant que tel, l'objet de cette étude étant beaucoup plus large, mais à étayer l'intérêt de l'objet de nos recherches. C'est en effet à partir du croisement de certains travaux académiques et du discours de ces responsables qu'est née la proposition de recherche défendue dans ce papier.

Les responsables d'entreprise interrogés ont souvent insisté sur la nécessité de construire ces relations de confiance, qui permettent notamment de débloquer des situations potentiellement conflictuelles :

« Donc, si vous voulez, après, moi, les gens avec lesquels j'ai travaillé, il y a un point qui est important je pense c'est de se connaître entre personnes. Vous vous apercevez que vous vous faites confiance, après les barrières se lèvent [...] c'est vrai dans les deux sens. On a confiance, on devient de réels partenaires, et là on est capable d'abattre les barrières administratives [...]. »¹

« Bien sûr, c'est surtout qu'il y a toujours une part de relationnel. Alors, ce n'était pas le facteur prioritaire, mais c'est toujours plus simple de travailler avec quelqu'un qu'on connaît. Enfin plus simple, en tout cas, c'est plus facile à mettre en œuvre, parce que mise en place d'une relation, savoir comment on travaille, etc. »

L'importance de construire des relations de confiance dans les relations de partenariat est un point qui fait consensus depuis longtemps dans la littérature, qu'il s'agisse des relations inter-organisationnelles dans leur ensemble (Uzzi, 1997) ou plus spécifiquement des coopérations dans le domaine de la R&D (Ingham et Mothe, 2003) mais ce qui ressort aussi de ces entretiens, c'est que ces relations de confiance s'établissent via des relations interindividuelles qui, elles-mêmes, lorsqu'elles ne préexistent pas au partenariat, se construisent au fil des projets.

¹ Les extraits de verbatim sont tous anonymisés conformément aux engagements pris auprès des personnes interrogées.

« Ça peut être du partenariat de longue durée avec des laboratoires, parce que, il y a des sujets dans lesquels nous savons que nous avons des enjeux de long terme, que le labo travaille durablement dans cette logique-là. Et donc, la logique c'est de monter un accord de partenariat avec le laboratoire qui nous permet de faire émerger régulièrement des projets nouveaux, des idées nouvelles, de les accompagner dans leur développement technique, et de leur assurer une visibilité accrue de projets de financement en contrepartie. »

Dans ce cas, l'imprévu n'est plus un obstacle au développement de la relation, au contraire :

« Mais dans les aspects plus de recherche, on sait bien entendu qu'il y a des imprévus. C'est bien pour ça qu'il faut d'abord se concentrer sur ce qu'on veut, et quand il y a des imprévus, ça sera l'objet donc dans ce cas-là d'amener le contrat, un autre plan. Et quand il y a des imprévus intéressants, dans ce cas-là, souvent, on lance une thèse. Ça peut être intéressant. On se connaît. On a travaillé ensemble. On voit que les gens sont sérieux. Il y a un imprévu. Si cet imprévu est super intéressant, bien on lance quelque chose. »

C'est notamment pour cela que la plupart des responsables interrogés préfèrent donner la priorité aux partenariats déjà établis même s'il est parfois nécessaire d'étendre son réseau au-delà, ne serait-ce que du fait de l'évolution des problématiques de recherche.

« C'est une combinaison. Il est important de travailler avec des partenaires habituels quand c'est un sujet où on sait que ça va durer longtemps. Parce que ça crée de la confiance et de l'efficacité. Et puis tant qu'à faire, s'attacher un labo c'est bien. Il est important de sans cesse transformer une question en un portefeuille de sciences, de projets et d'aller trouver éventuellement des nouveaux partenaires pour trouver. Il est important d'être attentif à des nouvelles technologies, et de mettre le nez dedans. »

La réussite des premiers projets est donc déterminante dans l'évolution des relations et les partenariats débutent donc souvent par un projet modeste, qui va être suivi d'autres si ce dernier se déroule bien.

« Et nous, ce qui nous intéresse, c'est au travers d'une prestation tout d'abord qui nous permette de nous connaître, [...] si jamais il y a plein de questions scientifiques qui se posent, on met en place ensuite des contrats de collaboration. »

« La sélection des partenaires est extrêmement diverse en fonction de l'objectif à atteindre. Et en fonction, si c'est du court terme, des fois c'est de la sous-traitance de recherche, si c'est du long terme, c'est très différent. Ce qu'on sait c'est qu'on teste les partenaires, et on sait que ces partenaires marchent, accrochent bien, quand on a une thèse. C'est du premier échelon. Après on a le contrat cadre. Après, on a la chaire justement. On a plusieurs niveaux. »

Ces constats sont rarement exprimés tels quels dans la littérature, du moins à notre connaissance. Ils rejoignent toutefois plusieurs phénomènes bien mis en exergue par de nombreux travaux.

1.2. Et déjà implicitement dans la littérature

Le concept de confiance a fait l'objet de nombreux travaux. Des numéros spéciaux de revues lui ont même été consacrés (Academy of Management Review en 1998, Organizational Science en 2003). L'abondance de ces travaux n'aboutit toutefois pas à une définition consensuelle (Hosmer, 2005).

D'une manière générale, il en ressort que la confiance a une dimension calculatoire et une dimension davantage relationnelle (Shapiro, Sheppard et Cheraskin, 1992 ; Lewicki et Bunker, 1996 ; Rousseau & al., 1998 ; Gulati et Stych, 2008). Or, la réalisation de projets en commun est à la fois un moyen de gagner en efficacité, d'accroître les interdépendances et de développer les relations interpersonnelles.

Dans une optique assez proche, certains auteurs (Sako, 1991 ; Mothe, 1999 ; Loilier et Tellier, 2004) vont distinguer la confiance liée aux compétences (*competence trust*) de la confiance en la bonne volonté du partenaire ou confiance d'intention (*goodwill trust*). La première est définie par Mothe (1999, p.10) comme « (...) l'attente que le partenaire assurera son rôle de manière compétente (aussi bien du point de vue technique que managérial). » La deuxième « concerne la croyance qu'un individu respectera ses engagements sans faire preuve d'opportunisme » (Loilier et Tellier, 2004, p.278). L'une a donc une dimension plus rationnelle et l'autre plus affective. Là aussi, le fait d'avoir travaillé directement en contact, sur des projets qui peuvent être modestes au départ, est de nature à la fois à permettre la vérification du niveau de compétence du partenaire et à créer des relations interpersonnelles de nature plus affective.

Certains auteurs insistent plus particulièrement sur ces dernières. Ainsi, selon Alexander (1995), la confiance peut résulter de valeurs partagées, d'interactions passées positives ou d'un passé commun. Dans le cas d'une coopération à fort degré d'incertitude, les partenaires partagent souvent certaines valeurs, mais pas toutes. Ainsi, en ce qui concerne les coopérations public – privé dans le domaine de la recherche, les chercheurs partagent un certain nombre de normes de comportement dans tout ce qui touche à la rigueur scientifique, mais ont des buts fondamentalement différents (Dasgupta et David, 1994 ; Corbel, Chomienne et Serfati, 2011). La réalisation de projets en commun permet à la fois de générer des interactions répétées et de construire ce « passé commun ».

Le projet lève en quelque sorte la contrainte des valeurs partagées : *« il [le projet] joue sur la qualité de la coopération et de la coordination à travers l'engagement qu'il favorise s'il y a adhésion au projet ; il met en jeu la compréhension du sens de l'action, sans qu'il y ait forcément adhésion aux valeurs... le projet se définit aussi comme un dispositif de coopération et de coordination au sens où il rend possible l'action collective sur la base de l'appropriation des perspectives de l'action. »* (Bréchet, Desreumaux et Lebas, 2005, p. 131-133)².

On voit que l'idée que les bénéfices d'une succession de petits projets, si elle n'est pas citée explicitement, découle logiquement des différentes approches de la confiance dans la littérature.

Dans le cas de relations de coopération portant sur des domaines à forte incertitude, le besoin de confiance se trouve renforcé, l'appréhension des compétences du partenaire étant plus difficile et les comportements opportunistes détectés moins rapidement. D'où l'intérêt de découper des projets en sous-projets dont on pourra mesurer les résultats. C'est ainsi que Fréchet (2004) indique que ce type de coopération passe par une forme de contrat qu'il qualifie de « relationnelle » avec deux options (pas nécessairement antagonistes, d'ailleurs) : le contrat global mais relativement souple ou une série de contrats de courte durée, plus précis sur les objectifs et les moyens mis en œuvre par les partenaires. On voit que l'on est bien ici dans l'esprit d'un découpage en projets que l'on peut qualifier d'intermédiaires.

² Notons que l'acception du terme de projet chez ces auteurs est plus globale que celle des « projets intermédiaires » que nous analysons plus particulièrement par la suite, mais si cette assertion s'applique à d'autres types de projets, il nous semble qu'elle s'applique aussi à ces derniers.

1.3. Formalisation des relations

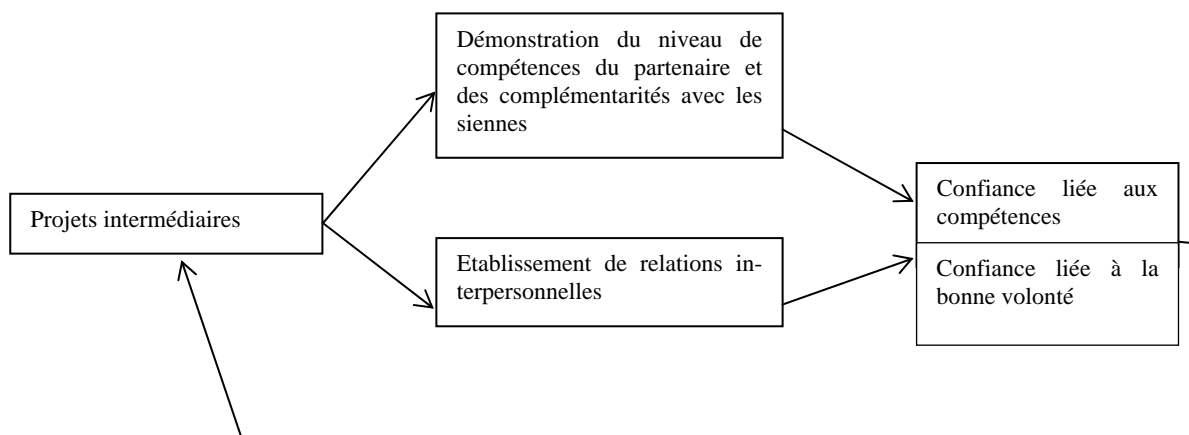
Avant de présenter de manière détaillée une étude de cas visant à mieux appréhender la manière dont les projets intermédiaires peuvent améliorer le niveau de confiance entre des partenaires amenés à coopérer dans le cadre d'un projet à haut niveau d'incertitude, il convient de formaliser un peu les relations que nous nous proposons d'étudier.

Nous qualifierons de « projet intermédiaire » un projet d'ampleur limitée, bien borné dans le temps et comportant des objectifs précis qui se situe dans le cadre d'un projet plus vaste, dont les contours en matière d'objectifs (résultats à obtenir et jalons dans le temps) sont beaucoup plus incertains.

Nous reprenons le concept de confiance tel qu'il est majoritairement appréhendé dans le cadre de la littérature en management, avec les deux dimensions, l'une rationnelle, centrée sur les compétences, la capacité du partenaire à réaliser ce qu'on attend de lui, et l'autre plus relationnelle, centrée sur la volonté du partenaire à réaliser ce qu'on attend de lui dans le cadre d'un comportement non opportuniste.

La figure 1 illustre les relations que l'on peut inférer du croisement des entretiens avec les responsables de R&D et de la revue de la littérature.

Figure 1 : Les relations entre projets intermédiaires et confiance



Le cœur de notre proposition de recherche principale correspond au raisonnement suivant. La réalisation de projets en commun permet de « tester » les compétences du partenaire. Cela permet donc d'appréhender à la fois le niveau de ces compétences et leur degré de complé-

mentarité effectif, améliorant la confiance liée aux compétences. Elle permettra aussi d'établir des relations interpersonnelles entre certains acteurs clés, améliorant ainsi la confiance liée à la bonne volonté. Enfin, il existe une boucle de rétroaction, l'amélioration du niveau de confiance accroissant la volonté des acteurs de réaliser de nouveaux projets ensemble.

Evidemment, la description ci-dessous correspond au cas où leur projet intermédiaire se déroule bien. Dans le cas contraire, le niveau de confiance peut s'en trouver affaibli et cela aboutit la plupart du temps à une remise en cause du partenariat.

Jusqu'ici, notre apport a simplement consisté à formaliser de manière plus claire des relations déjà présentes dans la littérature. Il s'agit donc d'un apport modeste. Le but de ce papier n'est donc pas de rester à ce niveau de formalisation mais bien de mieux comprendre les processus sous-jacents qui expliquent ces relations. Nous utilisons pour cela les résultats d'une étude de cas approfondie.

2. UNE ETUDE DE CAS APPROFONDIE : LA GESTION PREVENTIVE DU RISQUE DE TERRORISME BIOLOGIQUE

Nous avons insisté jusqu'ici sur les particularités en matière d'incertitude des projets de R&D dans leur partie amont. Mais il existe d'autres types de projets à très fort niveau d'incertitude. L'un des auteurs a mené une étude approfondie des interactions entre acteurs impliqués dans la gestion préventive du risque de terrorisme biologique. Le niveau d'incertitude est ici très élevé dans la mesure où il s'agit d'anticiper un évènement qui n'a jamais eu lieu à grande échelle. Si l'étude de cas a porté sur l'ensemble des facteurs identifiés comme pouvant influencer la qualité de la coopération entre les acteurs concernés, nous reprenons ici les résultats concernant plus particulièrement la confiance et le rôle qu'ont pu jouer certains projets intermédiaires pour resserrer les liens entre les acteurs.

2.1. Méthodologie

Si le management des risques fait l'objet d'une attention croissante, il existe très peu d'études visant à étudier comment les acteurs coopèrent pour essayer de prévenir des risques d'ampleur importante mais qui ne se sont jamais produits à grande échelle et dont les modalités de mise en œuvre potentielles sont multiples. Dans un tel cas, on voit que la complexité du risque impose la coopération d'acteurs aux compétences différentes alors même que sa faible probabilité d'occurrence limite l'incitation des acteurs à le faire.

La démarche mise en œuvre dans ce travail de recherche est donc exploratoire. Le but étant de comprendre en profondeur les différents phénomènes susceptibles d'influencer la qualité de ces relations de coopération, l'étude de cas unique a paru la méthode la plus appropriée. Conformément aux principes définis par Yin (1990/2003), de multiples sources empiriques ont été mobilisées et croisées dans le but de mieux comprendre certains phénomènes dans le cadre d'une problématique dont les contours étaient au départ mal définis³.

Fondée principalement sur le croisement d'entretiens semi-directifs et de périodes assez longues d'observations participantes, la recherche s'est déroulée en quatre phases :

- Une phase exploratoire (mars à septembre 2007) au cours de laquelle le chercheur a intégré une équipe de recherche de l'INRA dans le cadre d'un projet européen. Cette phase a mêlé entretiens semi-directifs (9) et observation participante. La problématique n'étant à ce stade pas réellement définie, cette phase a surtout permis de se familiariser avec le terrain de recherche et de nouer des contacts réutilisés lors des phases suivantes⁴. Il s'agit donc là d'une phase qui peut être qualifiée de « précompréhension » du terrain au sens de Gummesson (2000).
- La deuxième phase a consisté à définir plus clairement l'objet de recherche en croisant lectures théoriques et des entretiens semi-directifs avec plusieurs acteurs clés de la gestion du risque de terrorisme biologique, et plus généralement de la gestion de crise.
- La troisième phase a pris la forme d'un stage au sein de l'unité organisation et planification du département des urgences sanitaires de la direction générale de la santé. Il s'agit donc d'une phase d'observation participante d'une durée d'un an (de septembre 2009 à septembre 2010), prolongée de manière plus ponctuelle jusqu'en avril 2011. Cela a notamment permis au chercheur de participer à la restructuration au niveau national du réseau des laboratoires Biotox-Piratox.

³ Par exemple, la formalisation des relations entre projets intermédiaires et confiance est postérieure à la réalisation de l'étude de cas même si l'existence de relations de ce type faisait partie des idées qui ont guidé le chercheur dans la définition de sa problématique.

⁴ La problématique de l'accès aux acteurs dans le cadre d'un sujet aussi sensible a bien sûr constitué l'une des difficultés de ce travail de recherche. Il est intéressant de noter que c'est aussi grâce à son projet de recherche mais aussi d'autres projets qui rentrent dans notre définition de projets « intermédiaires » que l'auteure a pu nouer des relations de confiance suffisantes avec des acteurs clés pour obtenir des entretiens et les réaliser dans un climat où les interlocuteurs pouvaient prendre une liberté suffisante dans leurs propos.

- La quatrième phase a consisté à étudier la coopération entre les différents acteurs sous l'angle d'une autre organisation impliquée. Le chercheur a travaillé pendant près d'un an (juin 2011 à avril 2012) au sein du service protection et sécurité de l'Etat du SGDSN⁵, en charge de la coordination interministérielle pour les questions relatives à la sécurité nationale. En contribuant très directement à la restructuration du pôle, le rôle du chercheur a dépassé le cadre d'une simple observation participante pour tendre davantage vers la recherche – intervention.

Des entretiens ont été menés de manière continue tout au long des différentes phases d'observation participante. L'analyse des données s'est déroulée au fur et à mesure de l'avancée du projet de recherche de manière à améliorer le processus de collecte des données en utilisant les premiers résultats, conformément aux principes des tenants de la *grounded theory* (Strauss et Corbin, 2003). Les premiers entretiens ont ainsi servi à faire évoluer de manière incrémentale la question de recherche (au départ définie autour de la coopération pour la gestion préventive des risques de terrorisme biologique puis recentrée autour des relations inter-organisationnelles dans ce contexte) tandis que dans les dernières phases, les entretiens ont été menés de manière plus systématique, avec un guide d'entretien davantage stabilisé (ce qui n'exclut pas des ajustements en fonction des personnes rencontrées). Au total (en-dehors des entretiens de la phase exploratoire), ce sont 24 entretiens d'une durée moyenne d'une heure et 15 minutes (avec un minimum de 45 minutes et un maximum de 2h15) qui ont été menés. 25 personnes (un des entretiens a permis d'interroger deux personnes) ont ainsi été interrogées, au profil volontairement très diversifié (hauts fonctionnaires et chargés de mission de la défense et de la sécurité, experts scientifiques...) pour refléter le point de vue des différents acteurs impliqués. Ces personnes appartenaient ainsi à 17 organisations différentes relevant des ministères, d'agences ou encore d'instituts de recherche.

Les entretiens, intégralement enregistrés pour la plupart (20 sur 24) ont fait l'objet d'une retranscription intégrale, qui a ensuite servi à une analyse de contenu. Les données ont tout d'abord été classées en fonction des questions du guide d'entretien en distinguant « questions principales » et « questions d'investigation et d'implication » (Rubin et Rubin, 1995). Un guide de dépouillement a été réalisé à partir des questions principales. Les données ont ensuite été classées en thèmes et sous-thèmes et chacun d'entre eux a été questionné sous trois

⁵ Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale.

angles : une approche factuelle (présence ou non du thème), une approche typologique (point de vue des acteurs) et une approche argumentative (relations entre éléments faites par les acteurs et création de sens).

Pour les besoins de cet article, nous avons isolé les propos des interlocuteurs concernant d'une part l'impact de la réalisation de projets intermédiaires (mise en situation, événements ponctuels...) et d'autre part ceux concernant l'établissement de relations de confiance.

2.2. Des relations qui n'ont rien de spontané

Avant d'analyser plus en profondeur le rôle des projets intermédiaires dans l'amélioration des relations entre les acteurs concernés et plus particulièrement sur l'établissement de relations de confiance, il est nécessaire de bien comprendre les incitations et les freins à leur coopération de manière à en isoler autant que possible les effets.

Tout le monde s'accorde sur la complexité de la gestion du risque terroriste biologique et dès lors, sur la nécessité d'une coopération entre acteurs.

« Vous n'avez pas un ministère qui embrasse la totalité du sujet » (entretien 7)

Elle peut même être considérée comme allant de soi.

« Donc je crois qu'il n'y a jamais eu de questions relatives au partenariat, le partenariat il a toujours existé, il s'est toujours fait d'une manière presque spontanée parce qu'on était dans le cadre de ce qu'on appelle la défense nationale, maintenant la sécurité nationale. Donc tout ça, pour vous dire que la question du partenariat, elle coule de source. » (entretien 6)

Pourtant douze des personnes interrogées ont explicitement fait référence à des problèmes de coopération. En effet, celle-ci bute en pratique sur le cloisonnement entre des acteurs au périmètre distinct mais se recoupant partiellement, le tout avec des objectifs différents (voire contradictoires dans certains cas) et qui varient en fonction des réformes qui se succèdent.

« Il y a des conflits d'intérêt entre des Ministères » (entretien 6)

« Les ministères pour coopérer doivent avoir des intérêts communs, ce qui est rarement le cas » (entretien 17)

« Là le problème, c'est que les périmètres ministériels changent quasiment à chaque remaniement gouvernemental. Donc à chaque (remaniement) nous, il faut qu'on repointe quelle est la compétence de quel Ministère dans ce domaine-là. » (entretien 3)

Certains acteurs, comme des agences ou des instituts de recherche peuvent se sentir quelque peu déconnectés des acteurs travaillant dans les ministères.

« c'est vrai que de temps en temps, on a l'impression d'être un petit peu déconnecté des autres » (entretien 22)

En outre, le risque terroriste biologique étant un risque complexe aux facettes multiples, les différents acteurs peuvent avoir un poids différent en fonction de l'acte de départ et de ses effets.

« Mais bon on comprend bien que sur le départ d'une pandémie, certes c'est le ministre de l'intérieur qui est le coordonnateur mais la problématique est essentiellement santé, donc c'est surtout la santé qui va bosser » (entretien 3)

« le Ministère de la Santé a une responsabilité sanitaire, a des experts, a les labos. Donc il est normal qu'il prenne toute leur part dans le système et que cette part soit reconnue. » (entretien 6)

Et chaque acteur a pu mettre en place ses propres procédures, sans toujours les articuler avec celles des autres acteurs concernés.

« Je pense que chacun a ses procédures qui fonctionnent pas mal » (entretien 4)

« Chacun monte son affaire dans son coin et il n'y a pas de coordination. » (entretien 11)

Aux questions de cloisonnement, vient s'ajouter une certaine concurrence pour l'accès aux ressources. Les acteurs ne se fondent donc pas complètement dans le projet de gestion préventive du risque terroriste biologique et gardent une forte conscience des intérêts propres à l'institution à laquelle ils appartiennent.

« Chacun essaye de garder son pré carré, en même temps... Et je vois bien que chacun défend, comment dire, son institution et fait en sorte que... et souhaite le plus possible que les choses conviennent mais pour son institution » (entretien 22)

« Si on trouve quelqu'un de très coopératif dans un des services, on va se faire des ennemis dans l'autre. Donc c'est quelque chose qui est compliqué. » (entretien 21)

Une difficulté supplémentaire est introduite par le faible degré de priorité de cette question dans l'agenda de la plupart des acteurs impliqués. Il s'agit en effet d'un risque qui ne s'est jamais concrétisé (du moins à une échelle importante) en France à ce jour. Or, la réalité de la menace est contestée par un nombre important d'acteurs impliqués (15 des 24 personnes interrogées y ont au moins apporté des nuances).

« Sur un petit groupe d'individus, oui c'est tout à fait faisable (de contaminer avec des agents biologiques)... Mais d'un point de vue d'un impact sur l'Homme, voilà il faut, il y a quand même des limites... Donc il faut aussi relativiser les choses, quoi, voilà. » (entretien 3)

« Si on casse les vecteurs d'information sur une attaque bio, c'est compliqué. Ce n'est pas l'hypothèse terroriste la plus plausible mais ce n'est pas totalement exclu. » (entretien 16)

Or, bien souvent l'attention et les ressources sont directement associées aux crises.

« Quand la crise pète, tout le monde est autour de la table » (entretien 17)

« Je suis convaincu que le premier événement de nature bio-terroriste en France génèrera une coopération plus poussée plus fructueuse que ce qu'on peut avoir aujourd'hui. » (entretien 7)

« Préparer des crises qui n'arriveront peut-être pas, ce n'est pas le plus important. On est dans une logique de l'instant, une perception de l'instant. » (entretien 6)

Enfin, il s'agit d'un sujet sensible et la confidentialité de certaines informations ne facilite pas la circulation d'informations entre acteurs.

« Comme tout est classifié, ça entraîne un manque de coordination. » (entretien 11)

On se trouve donc bien ici dans le cas où les acteurs sont conscients du fait que les compétences à mettre en œuvre pour traiter ce type de problématique sont diversifiées, ce qui implique nécessairement une forme de coopération. En pratique, toutefois, chaque acteur – à l'exception des structures dont la mission porte justement sur la coordination des acteurs, bien sûr - fonctionne de manière courante avec une faible dépendance envers la plupart des autres acteurs impliqués, qui peuvent en outre être concurrents pour l'accès aux ressources publiques. Comme la problématique en question n'est généralement pas prioritaire, la pression pour une coopération effective est en pratique assez faible. C'est là qu'interviennent des projets intermédiaires, qui obligent les acteurs à coopérer ponctuellement avec des objectifs et des échéances précis.

2.3. Le rôle des projets intermédiaires

Les projets intermédiaires permettent de surmonter les principaux freins détectés plus haut. Tout d'abord, ils accentuent la conscience de la multiplicité des acteurs impliqués.

« on se rend compte qu'il y a énormément de gens impliqués » (entretien 4)

Ces projets ne sont certes pas les seuls à avoir cet effet, des réunions de coordination ont lieu régulièrement et les hauts fonctionnaires de défense et de sécurité constituent un réseau qui joue un grand rôle dans la structuration des relations entre les acteurs. Mais ils permettent aussi de faire remonter le degré de priorité de la problématique du fait de la fixation d'échéances précises.

« On ne consacre pas de moyens quand on n'en a pas un besoin immédiat, avéré, précis, présent. » (entretien 7)

Ils permettent alors de prendre conscience des problèmes liés à un fonctionnement trop cloisonné et permettent de voir concrètement les bénéfices de la coopération.

Dans le cadre de la première phase d'observation participante, plusieurs projets intermédiaires ont été mis en place, notamment par un des auteurs. C'est le cas d'une simulation d'attaque terroriste avec un agent biologique (nous n'entrerons pas ici dans des détails techniques). Cette mise en situation ciblait les laboratoires du réseau national Biotox-Piratox et leur capa-

citée de détection d'un tel échantillon biologique. Ce projet intermédiaire, en groupe restreint, a été réalisé dans le cadre de la structure scientifique du réseau qu'est le conseil scientifique. Il a permis aux acteurs, constituant le groupe, de comprendre leur rôle respectif et les points de blocage possibles.

Par ailleurs, ce genre d'entraînement permet aux laboratoires de se préparer à ce type de commande inhabituel et de remonter les difficultés rencontrées, dans un processus d'amélioration continue du système.

Dans ce cadre, le conseil scientifique, sous l'impulsion de la structure de pilotage dans laquelle la première phase d'observation participante a été réalisée, a constitué un sous-groupe dont le projet intermédiaire consistait en la rédaction d'un guide méthodologique à destination des laboratoires du réseau pour le traitement de ce type d'échantillon. Là encore, ce projet a permis à différentes organisations de mettre en commun des compétences diverses pour aboutir à la réalisation d'un projet à court terme.

Lors de la deuxième phase d'observation participante, nous avons également pu assister à des projets intermédiaires impulsés par l'organisation à laquelle la recherche intervention a été effectuée. Dans le cadre du comité stratégique NRBC-E, le SGDSN coordonne des projets thématiques que des ministères désignés pilotent.

Dans ces différents cas de figure, la confiance – indifféremment du type de confiance – semble constituer un élément déterminant des coopérations dans un cadre à forte incertitude.

2.4. L'impact plus spécifique sur la confiance

La réalisation de projets en commun permet ainsi de mieux appréhender le niveau de compétences des partenaires et leur degré de complémentarité. Or, l'importance de la confiance fondée sur les compétences est clairement affichée par certains des acteurs interrogés.

« C'est la confiance d'abord, confiance, enfin ce n'est pas la confiance, pas sur le plan humain, je dirais confiance professionnelle, compétence. » (entretien 9)

Les exercices de prévention / préparation des actes de terrorisme biologique constituent de ce point de vue un moyen de mieux connaître les autres acteurs impliqués.

« La première des conditions, c'est la connaissance mutuelle des acteurs. Et quand tout à l'heure, je parlais d'exercice, l'un des intérêts de ces exercices, c'est qu'ils mettent les acteurs au travail en même temps. Ce qui permet à ces acteurs de se connaître. Indiscutablement, cette connaissance est un facteur d'amélioration du travail. Donc ça veut dire qu'il faut sur ces sujets-là se réunir de temps en temps, le plus souvent possible, avec les réserves que j'indiquais tout à l'heure sur les réunions sur des sujets qui ne sont pas directement des sujets chauds. Ça veut dire aussi des échanges entre ministères, entre fonctionnaires de ces ministères. » (entretien 7)

Ils peuvent également aider les institutions à se situer les unes par rapport aux autres, par une meilleure connaissance de leurs forces et lacunes respectives. On est donc bien ici dans une logique de construction de confiance liée aux compétences.

« Alors après on peut se poser des questions, c'est l'équilibre qu'il y a dans le partenariat. Parce que prendre en compte une menace, faire une liste d'agents, définir après des contre-mesures, si elles existent. Il y a la répartition des rôles puisqu'on peut considérer à partir du moment où on est sur du bioterrorisme, on est sur du biologique, on est sur des questions sanitaires et on pourrait se dire qu'après tout, il suffit de donner la menace brute pour qu'on soit capable de faire la totalité du cheminement. Or, l'équilibre, il se fait en fonction un peu de la force et faiblesse des différents participants » (entretien 6)

Il permet aussi de nouer des liens interpersonnels qui facilitent ensuite les échanges. L'importance du rôle de ces relations est également reconnue.

« C'est une succession de réseaux de relations personnelles » (entretien 10)

Ce d'autant que les problèmes de périmètres signalés plus haut peuvent avoir des implications au niveau personnel pour les acteurs.

« sans compter que chaque acteur dans ce domaine-là, et c'est bien compréhensible est assez, comment dirais-je, je ne vise absolument personne, mais chaque acteur est comment dirais-je assez sensible, assez, pas jaloux mais enfin..., de son sujet. » (entretien 1)

L'observation participante a bien confirmé l'importance de la confiance pour faire passer les décisions politiques au stade des actions publiques concrètes.

Les personnes interrogées situent la confiance aussi bien au niveau individuel qu'au niveau des institutions, confirmant les interactions entre ces deux niveaux de confiance.

« Non mais c'est vrai que la qualité des personnes, ça joue aussi sur la dynamique. » (entretien 23)

« Et puis c'est vrai que ça dépend aussi des institutions qu'on a en face mais quand les gens dans les institutions qui sont en face sont à l'écoute, quand les liens sont bons, il n'y a pas de souci, ça se passe bien » (entretien 22)

On voit donc que des projets intermédiaires, en l'occurrence des exercices de mise en situation sont effectivement susceptibles de favoriser l'instauration de relations plus confiantes entre des partenaires. Ici, les personnes interrogées mettent en avant aussi bien la confiance liée aux compétences que la confiance de bonne volonté.

La réalisation de projets en commun, au-delà du simple « test » des compétences des partenaires, aide à hiérarchiser les partenaires en fonction de leur apport potentiel pour telle ou telle question mais également de leur implication. Le fait de travailler ensemble aide à prendre conscience des limites de ses propres procédures, de la nécessité d'articulation avec celles des autres. Autrement dit, elles permettent d'identifier certaines de ces propres faiblesses et donc le degré de dépendance vis-à-vis de partenaires potentiels. Le fait que les projets soient découpés selon des objectifs précis permet de mieux appréhender lequel des partenaires apporte le plus sur tel ou tel sujet. L'équilibre entre les partenaires n'est ainsi pas le même d'un projet à l'autre. Cela est susceptible de mieux faire prendre conscience des interdépendances au fil des projets.

Concernant les liens interpersonnels, les personnes interrogées ont très largement souligné leur importance, la divergence portant plutôt sur la nécessité ou non de formaliser les relations informelles. En revanche, le rôle direct des projets intermédiaires apparaît moins dans le discours dans la mesure où ces liens peuvent dans ce cas s'établir également par d'autres canaux. Néanmoins, les phases d'observation participante et de recherche intervention ont montré le rôle des projets intermédiaires dans la création de confiance individuelle.

Enfin, dans la formulation des relations étudiées, nous n'avons pas distingué le niveau individuel du niveau collectif. Les entretiens montrent qu'ils sont bien intrinsèquement liés.

3. DISCUSSION

Le cas étudié peut apparaître comme très spécifique. Il nous a toutefois paru assez représentatif des problématiques qu'ont à gérer les acteurs dans le cas de projets à fort degré d'incertitude (dont le cas typique est le projet de recherche « amont » mais que l'on va retrouver dans un grand nombre d'autres cas, par exemple l'exploration d'un sol potentiellement pétrolière). Ce qui est intéressant ici, c'est que certaines de ces caractéristiques sont particulièrement poussées. Ainsi, si certaines caractéristiques classiques de ce type de coopération existent mais plutôt de manière atténuée (concurrence, divergence d'objectifs), d'autres sont exacerbées comme la confidentialité des informations (habituellement liée à la concurrence, elle est liée ici à la nature de la problématique), la diversité de profil des acteurs ou encore la difficulté de visualiser concrètement l'objectif, son degré de priorité et les échéances. Il nous paraît donc intéressant de relier les constats établis à partir de cette étude de cas approfondie à la confiance en mobilisant les théories qui ont abordé les différentes problématiques qui se posent dans le cadre de la mise en œuvre de ce type de coopération. Nous en tirons à la fois des enseignements théoriques et des enseignements pratiques.

3.1. Enseignements de nature théorique

Dans le cas étudié, les personnes interrogées mettent bien en avant les divergences qui existent au départ entre les acteurs au niveau des objectifs, des processus ou même de l'appréciation du risque à traiter. Par ailleurs, ces différentes institutions sont aussi partiellement en concurrence pour capter les ressources publiques. Nous sommes donc typiquement dans une situation de coopération, sinon dans le sens originel proposé par Brandenburger et Nalebuff (1995), au moins dans le sens élargi, qui s'est largement imposé depuis, de relations qui mêlent deux dimensions paradoxales : la coopération et la concurrence (Yami & al., 2010 ; Fernandez et Le Roy, 2012). Cela se traduit notamment par le fait que les personnes cherchent certes à faire avancer le projet dans son ensemble, mais si possible au profit de leur institution. La réalisation de projets intermédiaires en coopération ne résout pas cette tension paradoxale mais elle est de nature à réduire le risque qui y est associé (le risque d'opportunisme et notamment de comportement de « passager clandestin ») de trois manières, dès lors bien sûr qu'ils se déroulent de manière satisfaisante :

- En découpant un projet global en sous-projets avec des objectifs et des échéances plus précises, il met les acteurs en obligation de coopérer rapidement pour atteindre ces ob-

jectifs. La pression pour la coopération est plus forte que dans le cadre d'un projet plus flou à échéance lointaine, ce qui limite le risque que l'aspect compétition prenne le dessus.

- Ce même découpage permet aux partenaires de faire valoir leurs compétences respectives dans des situations différentes. On ne retrouvera pas nécessairement le même équilibre dans l'apport des partenaires d'un projet intermédiaire à l'autre. Or, il est *a priori* plus facile d'obtenir une série de déséquilibres de sens différents qu'un équilibre global directement satisfaisant.
- La dimension personnelle vient réduire les craintes du comportement opportuniste. Des personnes sont identifiées comme fiables et deviennent ainsi des vecteurs d'une confiance plus collective.

Cet aspect est particulièrement important car il est difficile d'imaginer une coopération entre des organisations partageant les mêmes objectifs et processus, car leur base de connaissances serait alors aussi largement commune. Or, c'est généralement la complémentarité des compétences que l'on recherche à travers ce type de coopération : « *les difficultés relationnelles, et même les conflits peuvent surgir en raison même de la nature des ressources en jeu. Il ne s'agit plus seulement de mettre en évidence une situation de marchandage liée à la complémentarité des ressources entre les organisations, mais aussi de mettre en évidence que des ressources complémentaires, et donc différentes, sont sous-tendues par des activités, des processus et des orientations stratégiques différentes.* » (Forgues et al., 2006, p. 25).

La réalisation de projets intermédiaires permet de rendre plus concrètes les différences de compétences et donc les apports potentiels du ou des partenaires. Ils permettent également de prendre conscience des différences de fonctionnement entre les différentes organisations. Naturellement, cette prise de conscience peut également avoir des effets néfastes. Les différences de fonctionnement peuvent parfois être perçues comme des barrages infranchissables. Les relations de dépendance mises en exergue par les projets menés en commun peuvent aussi donner lieu à des manœuvres dans les projets suivants pour essayer de réduire sa dépendance envers le ou les partenaires (Pfeffer et Salancik, 1978).

Ce phénomène peut toutefois lui-même avoir des conséquences positives dès lors que l'on intègre aussi les relations interpersonnelles dans l'analyse. En effet, la combinaison de la prise de conscience de la compétence de « l'autre », combinée à la volonté de se l'approprier peut conduire à des relations qui se rapprochent de celles de communautés de pratique

(Brown et Duguid, 1991 ; Wenger, 1998 ; Chanal, 2000), qui peuvent ainsi se créer à la suite de projets menés en commun. On peut alors passer d'une coopération de type complémentaire à une coopération de type communautaire (Dameron, 2003), donnant davantage d'importance aux relations interpersonnelles.

On voit que l'ensemble de ces éléments nous ramène au concept de confiance. Les relations interpersonnelles apparaissent dans l'étude de cas comme un élément clé pour établir des ponts entre institutions. Si ces relations peuvent s'établir dans d'autres contextes, la réalisation en commun de projets intermédiaires peut constituer une opportunité à la fois d'établir des contacts et de renforcer ces relations.

La confiance de compétence est également mentionnée par certains acteurs. L'étude de cas va donc dans le sens des théories insistant à la fois sur la différence entre confiance fondée sur les compétences et confiance fondée sur la bonne volonté (car on voit que les facteurs qui influencent ces deux types de confiance sont différents) et sur leur complémentarité (car elles viennent souvent ensemble et le discours des acteurs ne différencie pas toujours les deux). Autrement dit, sans nier l'existence de deux conceptions de la confiance, l'une fondée sur une vision probabiliste et formelle, cherchant à se protéger des comportements opportunistes par des procédures formelles, et une autre davantage fondée sur la croyance dans la bonne volonté de l'autre partie (Ring et Van de Ven, 1994), l'étude de cas plaide plutôt pour une complémentarité entre les deux.

Enfin, l'étude de cas met en exergue la complémentarité entre confiance interindividuelle et confiance inter-organisationnelle. Les deux sont mentionnées par les personnes interrogées, ce qui montre la pertinence d'un raisonnement à ces deux niveaux, à l'image des travaux de Zaheer et al. (1998). Elle montre que la confiance s'incarne dans certains individus, identifiés comme « fiables », ce qui peut être considéré dans le meilleur des cas comme un rempart contre l'opportunisme de l'institution partenaire ou au moins comme un recours en cas de comportement perçu comme opportuniste. Si les deux niveaux peuvent être distingués, on voit qu'ils sont aussi interdépendants.

3.2. Enseignements managériaux

Le premier enseignement que l'on peut tirer de la combinaison de ces deux études et de la revue de la littérature découle directement de la proposition de recherche centrale de ce papier : lors de la mise en place de partenariats à fort degré d'incertitude, découper le projet global en

sous-projets dont une partie se voit attribuer rapidement des objectifs précis et est mise en œuvre dans des délais assez courts peut aider à construire des relations de confiance. Ces projets peuvent être de natures variées, il peut s'agir par exemple de mener à bien une expérimentation précise dans le cadre d'un projet de recherche plus vaste, d'organiser une conférence, etc.

Le fait d'être allés un peu plus loin dans la compréhension des phénomènes à l'œuvre nous permet également de donner quelques indications sur les caractéristiques de ces projets intermédiaires. Idéalement, les objectifs fixés doivent prendre en compte ces effets escomptés sur la confiance. De ce point de vue, nos résultats nous incitent à préconiser des objectifs suffisamment ambitieux pour permettre aux différents acteurs de faire la démonstration de leur niveau de compétence mais aussi d'identifier leurs lacunes et donc l'apport potentiel des autres partenaires, tout en gardant une forte probabilité d'atteindre ces derniers de manière à placer le projet global dans une spirale positive.

Ils nous incitent également à penser que l'effet positif sera plus fort si les différents projets intermédiaires mis en œuvre permettent à des partenaires différents de se mettre en avant. Il s'agit ici de développer un réel sentiment d'interdépendance et non de dépendance unilatérale.

CONCLUSION

Ce papier illustre selon nous la porosité entre les différentes démarches de recherche. Ni réellement inductive (notre proposition de recherche principale est déjà présente dans la littérature même si elle n'est pas exprimée en ces termes), ni réellement déductive (notre formulation découle des interactions avec les praticiens), ni réellement abductive (nous ne partons pas d'une incohérence entre des observations empiriques et la théorie pour émettre une nouvelle hypothèse), notre démarche, reflétée par la structure un peu inhabituelle de notre papier, s'appuie sur le discours des praticiens pour formaliser une proposition déjà présente en arrière-plan dans la littérature.

Le fait de la formaliser permet d'analyser une étude de cas sous cet angle-là et d'approfondir les relations sous-jacentes. Ainsi, cela nous permet de montrer que s'il est possible de décomposer les phénomènes par lesquels la réalisation de projets intermédiaires en commun alimente d'une part la confiance de compétence, en permettant une forme de démonstration de ses compétences mais aussi en prenant conscience de ses lacunes, donc de l'intérêt de la coo-

pération et d'autre part la confiance de bonne volonté, par les relations interpersonnelles qui se nouent ou se renforcent à cette occasion, les deux semblent en pratique largement entremêlées. Et ces interactions viennent elles-mêmes se croiser avec les interactions entre le niveau individuel et le niveau organisationnel. En première analyse, les propos concernant la confiance de bonne volonté semblent plutôt orientés vers les individus (les projets intermédiaires permettent ainsi à des individus clés de se positionner comme « gages de confiance ») tandis qu'ils s'orientent plutôt directement vers l'organisation lorsqu'il s'agit de confiance de compétence. Il faudrait toutefois mener une étude plus systématique du discours de ce point de vue-là, et étendre la recherche à d'autres études de cas pour être plus affirmatif (le sentiment d'appartenance à une institution semble assez poussé dans cette étude de cas, la référence au rôle de tel ou tel ministère étant très présente dans les discours).

D'un point de vue général, le but de ce papier était d'introduire cet élément de réflexion dans la recherche sur le management des projets à fort degré d'incertitude (en pratique dominé par des études sur le management de projets de R&D), d'en poser les bases et de commencer à les approfondir. Outre la réplique à d'autres études de cas avec d'autres types d'acteurs, certains éléments soulevés par cette recherche demanderaient à être approfondis comme par exemple la différence des effets selon la nature des projets mis en œuvre, ou encore la manière dont les effets recherchés peuvent interagir avec d'autres facteurs influençant la qualité des coopérations de ce type. A titre d'exemple, le découpage en projets intermédiaires peut aussi être un moyen de concilier des objectifs partiellement contradictoires – par exemple entre publication et brevet, ou surtout secret industriel – grâce à la variété de ces derniers : dans le cas cité, tel projet intermédiaire peut avoir pour but de parvenir à une publication et tel autre de parvenir à mettre au point un processus de fabrication qui sera gardé secret. Par ailleurs, dans l'étude de cas menée, les projets intermédiaires, s'ils ont parfois été difficiles à mettre en œuvre, ont abouti à des résultats positifs. Qu'en serait-il en cas d'échec des premiers projets ? La spirale positive décrite dans ce papier ne risquerait-elle pas alors de se transformer en cercle vicieux ? L'étude de cas d'échecs serait de ce point de vue très intéressante.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alexander, E.R. (1995), *How Organizations Act Together: Interorganizational Coordination in Theory and Practice*, Gordon and Breach.
- Brandenburger, A.M. et B. J. Nalebuff (1995), *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, Harvard Business Review, juillet-août, p. 57-71.
- Bréchet, J.P., A. Desreumaux, A. et P. Lebas (2005), *Le projet en tant que figure de l'anticipation : de la théorie à la méthodologie empirique*, Actes de la 14^{ème} conférence de l'AIMS, Angers.
- Brown, J.S. et P. Duguid (1991), *Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation*, Organization Science, 2 : 1, 40-57.
- Chanal, V. (2000), *Management de l'innovation: la prise en compte du langage des acteurs des projets*, in T. Durand T., G. Koenig et E. Mounoud, Perspectives en management stratégique, EMS.
- Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.
- Corbel, P., H. Chomienne et C. Serfati (2011), *L'appropriation du savoir entre laboratoires publics et entreprises : la gestion des tensions au sein d'un pôle de compétitivité*, Revue française de gestion, 210, 149-163.
- Dameron, S. (2004), *La dualité du travail coopératif*, Revue française de gestion, 158, 105-120.
- Dasgupta, P. et P.A. David (1994), *Toward a new economics of science*, Policy Research, 23, 487-521.
- Doz, Y. et G. Hamel (2000), *L'Avantage des Alliances – Logiques de création de valeur*, Dunod, Paris.
- Fernandez, A-S. et F. Le Roy (2012), *Manager la coopétition pour l'innovation dans les industries de haute technologie : L'avènement de l'équipe-projet coopérative*, Actes de la 21^{ème} conférence de l'AIMS, Lille.
- Forgues, B., M. Fréchet et E. Josserand (2006), *Relations interorganisationnelles, conceptualisation, résultats et voies de recherche*, Revue française de gestion, 164, 17-31.
- Fréchet, M. (2004), *Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation*, Paris : Vuibert.
- Gulati, R. et M. Sych (2008), *Does Familiarity Breed Trust? Revisiting the Antecedents of Trust*, Managerial and Decision Economics, 29, 165-190.
- Gummesson, E. (2000), *Qualitative Methods in Management Research*, Sage.
- Hosmer, L. T. (1995), *Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics*, Academy of Management Review, 20, 379-403.
- Ingham, M. et C. Mothe (2003), *Confiance et apprentissages au sein d'une alliance technologique*, Revue française de gestion, 143, 111-128.

- Lewicki, R. J. et B. B. Bunker (1996), *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*, in R. Kramer et T. Tyler, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage.
- Loilier, T. et A. Tellier (2004), *Comment peut-on se faire confiance sans se voir ? Le cas du développement des logiciels libres*, *M@n@gement*, 7, 275-306.
- Mothe, C. (1999), *La confiance: une revue de la littérature anglo-saxonne*, Actes de la 8^{ème} conférence internationale de l'AIMS.
- Pfeffer, J. et G. R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations – A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row.
- Ring, P.S. et A. Van De Ven (1994), *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, *Academy of Management Review*, 19, 90-118.
- Rousseau, M., S. Sitkin, R. Burt et C. Camerer (1998), *Not so different after all: A cross discipline view of trust - Introduction to specific Forum*, *Academy of Management Review*, 3 : 3, 393-404.
- Rubin, H. J et I. S. Rubin (1995), *Qualitative interviewing: The art of hearing data*, Thousand Oaks : Sage.
- Sako, M. (1991), *The role of trust in japanese buyer-supplier relationships*, *Ricerche Economica*, 155 : 2-3, 375-399.
- Shapiro, D. L., B. H. Sheppard et L. Cheraskin (1992), *In theory: Business on a handshake*, *Negotiation Journal*, 8, 365-377.
- Strauss, A. et J. Corbin (2003), *L'analyse de données selon la grounded theory. Procédures de codage et critères d'évaluation*, in D. Cefaï, *L'enquête de terrain*, Paris : La Découverte.
- Uzzi, B. (1997), *Social Structure and Competition in Interfirm Networks, the Paradox of Embeddedness*, *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Wenger, E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, New York : Cambridge University Press.
- Yami, S., S. Castaldo, G. B. Dagnino, et F. Le Roy (2010), *Coopetition: winning strategies for the 21st century*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA : Edward Elgar.
- Yin, R.K. (1990/2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage.
- Zaheer, A., B. McEvily, et V. Perrone (1998), *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*, *Organization Science*, 9, 141–159.