



AXE 1 PROGRAMME 3

Stratégies inter-organisationnelles et innovation

1. Objectifs

Ce programme de recherche pose la question des liens entre les stratégies inter-organisationnelles et l'innovation. Les stratégies inter-organisationnelles sont l'objet d'un intérêt croissant depuis le milieu des années 1980. De nombreux travaux de recherche sont consacrés à l'étude des stratégies d'alliance, de partenariat, de coopération, de coopération, etc. D'un autre côté, les recherches sur l'innovation reconnaissent de plus en plus la nécessité pour les entreprises de coopérer afin d'innover. Des théories comme celle de l'Innovation Ouverte s'inscrivent dans cette nouvelle façon d'appréhender l'innovation. Ce programme de recherche s'inscrit dans ces évolutions générales et a pour objectif de mieux comprendre les liens qui unissent les stratégies inter-organisationnelles et l'innovation. Le programme est constitué de deux actions :

1. Stratégies inter-organisationnelles, innovation et standards ;
2. Management des relations inter-organisationnelles et innovation.

ACTION 1

Stratégies inter-organisationnelles, innovation et standards

L'action 1 est divisée en deux sous actions :

- 1) l'impact des stratégies inter-organisationnelles sur l'innovation et
- 2) l'impact des stratégies inter-organisationnelles sur la création de standards.

Sous-Action 1.1 :

Stratégies inter-organisationnelles et innovation

(Responsables :

Frank Robert et Marc Robert)

Dans cette première sous-action, l'idée est que ce ne sont plus des entreprises isolées qui introduisent les innovations, mais des entreprises inscrites dans de véritables réseaux d'innovation. Dans ces réseaux sont présents des acteurs très différents : universités, clients, fournisseurs, concurrents, etc. Si cette idée est aujourd'hui largement répandue, l'impact effectif des réseaux sur l'in-

novation reste encore à montrer. Il n'y a que peu d'études qui établissent un lien direct et incontestable entre les relations de coopération d'une entreprise et sa propension à innover. La problématique générale de ce sous-programme est donc la suivante : peut-on établir un lien direct entre les différents types de coopération d'une et la propension à être innovant ?

Ce questionnement n'a de sens que si on ne considère plus le réseau comme un tout indifférencié, mais comme un ensemble de relations établies avec des acteurs différents. Le problème revient à identifier les relations, à l'intérieur du réseau, qui sont les plus favorables à l'innovation. Deux grands types de coopération sont alors possibles : la coopération verticale et la coopération horizontale. Les relations purement verticales permettent de bénéficier de compétences complémentaires et d'éviter de s'exposer à un transfert de compétences vers un concurrent. En revanche, elles conduisent à se priver de compétences du concurrent alors qu'elles peuvent être très utiles. Les relations d'alliance horizontale, qui définissent aujourd'hui le modèle de coopération, donnent accès à des compétences très similaires, susceptibles de provoquer des effets d'échelle, mais exposent à un risque de transfert de compétences vers le concurrent.

La question centrale de cette action de recherche est donc la suivante : pour développer de l'innovation, une entreprise doit-elle privilégier les relations d'alliance verticale ou les relations d'alliance horizontale ?

Les différentes publications de l'action ont été amenées à traiter des questions complémentaires encore plus précises. Est-ce que des facteurs comme le secteur dans lequel se trouve l'entreprise, ou sa taille influencent la pertinence de ce choix ? Une

PME doit-elle privilégier les relations verticales plutôt qu'une coopération avec ses concurrents ? Une grande entreprise doit-elle favoriser les relations de coopération avec ses concurrents ?

Sous-action 1.2.

Stratégies inter-organisationnelles et création de standards

(Responsable : Anne Mione)

Cette action est constituée pour approfondir la connaissance des stratégies inter-organisationnelles en les examinant dans la situation particulière d'émergence et de diffusion de standards et de réseaux. Nous pensons effectivement que les standards et les réseaux sociaux offrent un cadre prometteur pour mieux identifier et qualifier des stratégies inter-organisationnelles, notamment la coopération.

Mais l'émergence de standards offre également des terrains d'analyse des situations concurrentielles agressives. Les guerres de standards dans les technologies de réseau conduisent à l'élimination définitive du perdant. Finalement, la norme comme instrument stratégique collectif produit des situations concurrentielles inédites : des batailles fatales au perdant dans les concurrences entre standards dans les technologies de réseau, des conflits entre valeurs dans la certification pour le management durable des forêts, des conflits de légitimités dans les nouveaux marchés de matériaux non conventionnels ou dans la situation comptable. Nous souhaitons aborder des domaines très divers (normes comptables, formats de documents, certification forestière, normes écologiques, normes financières) pour mieux comprendre les déterminants et spécificités des stratégies relationnelles dans l'émergence de standards.

Les recherches en cours portent sur les thèmes suivants : Les formats de documents : comment Microsoft a su varier des séquences relationnelles spécifiques pour conserver le contrôle d'un marché menacé ? Les normes comptables : comment les convergences et tensions sont-elles gérées entre IASB et FASB pour définir et promouvoir les normes comptables en situation de rivalité ? Les standards dans le secteur de l'aérospatial : comment les différents acteurs se coordonnent-ils pour l'émergence d'une norme hors marché et sur le marché ? Les

standards dans le secteur du cinéma : comment des acteurs de l'industrie (producteurs, distributeurs, exploitants de salles) décident le format/support de référence pour la diffusion des films en projection numérique ? Les standards écologiques : comment les ONG se confortent ou s'affrontent dans la définition et la promotion des standards écologiques (terrains de l'huile de palme et du soja) ? Quelles sont les stratégies adoptées par les créateurs de standards dans la rivalité entre FSC et PEFC dans la gestion durable des forêts ?

ACTION 2

Management des relations inter-organisationnelles et innovation

L'action 2 est divisée en deux sous-actions :

- 1) management des tensions inter-organisationnelles pour l'innovation et
- 2) relations inter-organisationnelles, management des connaissances et innovation.

Sous-action 2.1.

Management des tensions inter-organisationnelles pour l'innovation

(responsables : Anne-Sophie Fernandez et Estelle Pellegrin-Boucher)

Les stratégies inter-organisationnelles coopératives, compétitives ou coopétitives ont été l'objet de nombreuses recherches, au sein d'industries très différentes. Après avoir étudié les déterminants de ces stratégies relationnelles, la question qui se pose à présent est celle des processus managériaux en action. Il s'agit de comprendre comment les entreprises arrivent à se concurrencer et à collaborer simultanément sur des activités innovantes et stratégiques.

De nouvelles perspectives de recherche se présentent pour étudier la mise en œuvre et le management des stratégies inter-organisa-

tionnelles. Ces questions ont été jusqu'alors trop peu étudiées. Par exemple, des recherches antérieures ont souligné la présence de tensions induites par des stratégies de coopétition (Gnyawali et al., 2008; Fernandez et al., 2013) et présenté des principes managériaux pour gérer ces tensions (Bengtsson & Kock, 2000; Pellegrin et al., 2013). Les résultats de ces études laissent émerger de nouvelles questions concernant la mise en œuvre et le management des stratégies inter-organisationnelles. Ils posent également la question de la spécificité de ces modes de management. Les modes de management de la coopétition sont-ils identiques à ceux mis en place pour gérer une stratégie de coopération entre non-concurrents ?

Notre programme de recherche s'intéresse aux enjeux et aux différentes dimensions du management des stratégies inter-organisa-

tionnelles. Parmi nos nombreux axes de recherches, nous nous proposons d'apporter des éléments de réponses aux questions suivantes :

Les sources de tensions : Quelles sont les sources de tensions aux niveaux inter-organisationnels, organisationnels et interindividuels créées par l'adoption de stratégies inter-organisationnelles ? Quelles sont les multiples dimensions de ces tensions ?

Le design organisationnel : Quels sont les designs organisationnels mis en œuvre par les entreprises qui se concurrencent ou travaillent ensemble ? Comment sont gérées les ressources dans des relations inter-organisationnelles ? Comment les équipes sont-elles constituées ? Quel type d'équipe est-il privilégié ?

Le management des relations inter-organisationnelles : comment les tensions sont-elles gérées ? Quels sont les principaux principes retenus par les managers ? Sont-ils efficaces ? Quels sont les rôles des différents niveaux de management (direction générale, managers intermédiaires et chefs de projets) ? Existe-t-il des freins cognitifs et psychologiques chez les individus impliqués dans une stratégie inter-organisationnelle ? Comment l'information est-elle gérée ? Quelle est la structure du système d'information la plus adaptée pour gérer l'information dans un contexte inter-organisationnel ?

Nous proposons de discuter de ces différents aspects en confrontant des arguments théoriques et empiriques. Nous vous invitons à participer à ces débats et échanges d'idées lors de nos prochaines rencontres scientifiques.

Sous-action 2.2.

Relations inter-organisationnelles, management des connaissances et innovation (*Responsable : Sophie Mignon*)

La sous-action 2.2. vise à identifier les stratégies inter-organisationnelles favorables à l'innovation et leur impact sur la performance des firmes en se centrant sur la question des connaissances. Il convient en particulier de saisir les sources immatérielles d'innovation, c'est-à-dire d'expliquer comment et pourquoi les processus de création et d'échange de connaissances entre organisations sont de nature à promouvoir l'apprentissage et la capacité d'innovation des firmes, qu'elles soient managériales (création de nouveaux outils de gestion par exemple), de procédés ou de produits.

L'accent est donc mis sur les sources internes et externes de l'apprentissage en considérant ce dernier comme processus horizontal dépassant les frontières organisationnelles. Nos questions de recherche portent sur la nature des stratégies inter-organisationnelles d'échanges de connaissances entre organisations : comment s'opère le transfert de connaissances entre deux organisations (supports techniques, SI, humaines...) ? Quels types de connaissances peut-on transférer : niveau de codification, agrégation, complexité ? Comment transférer les connaissances tacites (enracinées/individus) nécessaires à la créativité ? Quel est le rôle des acteurs relais/pivots entre deux organisations ? Qui sont-ils ? Comment s'opère le processus d'extériorisation/appropriation des connaissances entre les acteurs concernés ? Comment ces échanges de connaissances participent-ils aux processus d'innovation ? À quel stade ces échanges sont-ils le plus intenses ? En amont/exploration ? Dans les phases ultérieures jusqu'au déploiement de l'innovation sur un marché ? Comment se diffusent les innovations inter-organisationnelles ?

2. Présentation de l'équipe

2.1. DIRECTEURS :

Frédéric Le Roy est Professeur à l'Université Montpellier. Il est responsable de l'équipe MRM-Stratégie. Il est également directeur de la recherche de l'ISEM et directeur du Master Conseil en Management, Organisation et Stratégie. Ses travaux portent sur les stratégies concurrentielles, coopératives et coopétitives. Il a publié plusieurs ouvrages ainsi que plus d'une quarantaine d'articles dans des revues académiques.

Marc Robert est Professeur Associé au sein du Groupe Sup de Co Montpellier. Ses travaux portent sur les réseaux d'innovation, les stratégies de coopération et l'innovation managériale.

2.2 AUTRES MEMBRES

Nom et prénom	Fonction	Etablissement
Sophie Mignon	Professeur	Université Montpellier
Anne Mione	Professeur	Université Montpellier - ISEM
Said Yami	Professeur	Université Lille
Philippe Chappelier	Professeur	Université Montpellier Polytech
Fabienne Villesseque	Maître de conférences HDR	Université Perpignan
Estelle Pellegrin-Boucher	Maître de conférences HDR	Université Montpellier - ISEM
Hervé Chappert	Maître de conférences	Université Montpellier - ISEM
Pierre Roy	Maître de conférences	Université Montpellier - ISEM
Anne-Sophie Fernandez	Maître de conférences	Université Montpellier - ISEM
Agnes Mazars-Chapelon	Maître de conférences	Université Montpellier
Frank Robert	Professeur associé	Groupe Sup de Co Montpellier

Nom et prénom	Fonction	Etablissement
Calin Gurau	Professeur associé	Groupe Sup de Co Montpellier
Paul Chiambaretto	Professeur associé	Groupe Sup de Co Montpellier
Philippe Giulliani	Professeur associé	Université de Montpellier
Tegbé Ayewa	Doctorant	Université de Montpellier
Benjamin Mira	Doctorant	Université de Montpellier
Sea Matilda Bez	Doctorant	Université de Montpellier
Amel Charleux	Doctorante	Université de Montpellier
Nasri Messara	Doctorant	Université de Montpellier
Pierre Antoine	Doctorant	Université de Montpellier
Karim Benmeziane	Doctorant	Université de Montpellier
Alessandro Nicolosi	Doctorant	Université de Montpellier
Juliane Engsig	Doctorante	Université de Montpellier
Renaud Allamano - Kessler	Doctorant	Université de Montpellier

3. Réalisations

3.1 ÉTUDES

Un observatoire des alliances et des partenariats a été créé (<http://obs-alliances-strategiques.fr/>). L'objectif de cet observatoire est, dans un premier temps, de chiffrer les pratiques d'alliances et de partenariats. Il s'agit de déterminer le montant du budget,

le nombre de salariés, l'importance des ressources technologiques, etc. qui sont engagés dans des stratégies inter-organisationnelles. Il s'agit, dans un deuxième temps, de tenter d'évaluer l'impact des stratégies d'alliance et de partenariat sur la performance

en termes de CA, d'innovation, d'emploi créé, de développement des territoires, etc. L'observatoire est dirigé par Frédéric Le Roy et Estelle Pellegrin et est basé à l'Université de Montpellier. Un ingénieur de recherche financé par le Labex permet la réalisation des études de l'observatoire. Un site web a été monté et reflète les activités de l'observatoire (<http://obs-alliances-strategiques.fr/>). L'observatoire est monté en lien étroit avec les deux principales associations professionnelles des managers d'alliance en France : l'ASAP (Association of Strategic Alliance Professionals) et l'ADALEC (*Association Française des Partners Managers et Business Developers*). Un premier travail a consisté à exploiter les questionnaires CIS (*Community Innovation*

Survey) qui permettent de faire un lien entre les stratégies inter-organisationnelles et l'innovation.

Un deuxième travail a consisté à lancer une grande enquête auprès des professionnels des alliances. Ce travail a été fait en coopération avec l'ASAP et l'ADALEC. L'administration du questionnaire a été lancée en mai 2014. Les données recueillies ont été traitées et publiées dans deux « quatre-pages » du Labex. Une journée a été organisée à Paris en partenariat avec Dauphine pour restituer les principaux résultats aux membres de l'ASAP et de l'ADALEC. Dans le même temps, plusieurs travaux de terrain de type étude de cas sont lancés dans des programmes doctoraux.

3.2 PUBLICATIONS

Les publications

	Articles Revue classées	Autres articles	Ouvrages	Chapitres	Communications
2015	7	0	0	3	26

3.3 ORGANISATIONS D'ÉVÉNEMENTS

Le programme Sinov a été impliqué dans l'organisation de plusieurs événements scientifiques.

Organisation d'un track à la conférence de EURAM 2015 Varsow Conference: «3C dynamics : Competition, Cooperation, Coopetition». Organisateur : Frédéric Le Roy et Anne Sophie Fernandez, en partenariat avec Patricia Klymas et Wojciek Czakon, Katowice University, Poland.

Organisation d'une conférence thématique EURAM à Montpellier «Management

Innovation: New Borders for a new concept », Montpellier Business School. Organisateur : Frédéric Le Roy, Marc Robert et Annabelle Jaouen.

Sinov a également été impliqué dans l'organisation d'un événement avec les professionnels des alliances : « Partner Day ». Organisateur : Frédéric Le Roy et Estelle Pellegrin-Boucher, en partenariat avec l'ASAP et l'ADALEC (associations professionnelles regroupant les managers d'alliance) et l'Université Paris Dauphine.

3.4 VALORISATION

Indicateurs d'activité



2015

Reconnaissance scientifique (Prime d'excellence scientifique, IUF...)	2 PES
Nombre d'étudiants de Master (1&2) associés à l'action	50 (25M1 + 25 M2)
Nombre de doctorants associés à l'action	10
Nombre de doctorants associés à l'action et financés par le Labex (IGE ou contrats doctoraux)	1
Nombre de thèses soutenues dans l'année	1

3.5 PERSPECTIVES POUR LA PÉRIODE DÉBUT 2016 - MI 2017

Sortie de numéros spéciaux :

Le Roy F., Czakon W. (2016),

"Management of coopetition: transcending paradox",
Industrial Marketing Management.

Czakon W. Dagnino G., Le Roy F., (2016),

"Coopetition Strategy",
International Studies of Management Organisation, Vol. 46, n°2.

Le Roy F., Dagnino G., Czakon W. (2016),

"Coopetition and Innovation",
International Studies of Management Organisation, Vol. 46, n°3.