

LES ATELIERS ANRT DE L'INNOVATION

23 et 24 Janvier 2002 – Paris –Maison de la Chimie

COMPTE RENDU DE L'ATELIER N°2 : *Coopérations et partenariats innovants*

Responsables : Blanche Segrestin, Enseignant chercheur au CGS, Ecole des Mines de Paris et Christophe Midler, Directeur de recherche au CRG, Ecole Polytechnique

L'innovation est souvent issue d'un travail collectif qui mobilise plusieurs entreprises et le phénomène de la coopération prend aujourd'hui une ampleur considérable dans les secteurs les plus dynamiques. Cependant ces démarches coopératives sont souvent instables, difficiles à mener dans les phases amont de la conception, et les taux d'échecs sont importants. Comment les entreprises s'organisent-elles pour piloter les apprentissages croisés entre elles, de la formulation d'une question initiale à la mise sur le marché d'une innovation ? Y a-t-il des écueils à éviter, des règles à respecter ? L'enjeu de cet atelier était de dégager à partir d'expériences variées des principes de management des coopérations en conception et des coopérations innovantes.

L'atelier a permis d'analyser des cas très contrastés de partenariats ayant conduit à des réussites exemplaires, à l'issue d'importantes trajectoires d'apprentissage collectif. Trois intervenants les ont présentés :

- André-Jacques Auberton-Hervé, est le directeur général et l'un des fondateurs de la SOITEC, issue du CEA en 1992. La collaboration avec le LETI, le laboratoire d'électronique, de technologie et d'expérimentation du CEA, a permis de développer un produit, le silicium sur isolant (*Silicium on isolator* ou SOI) permettant d'améliorer la capacité et la puissance des composants micro-électroniques et des circuits intégrés. Aujourd'hui, l'ensemble des fabricants de micro-processeurs a adopté le nouveau standard du procédé de fabrication *SmartCut* et SOITEC enregistre un CD de 90 millions d'euros, avec une croissance à trois chiffres depuis trois ans.
- Thierry Sortais, chef de projet du système PAX chez Michelin. Le PAX est un ensemble d'améliorations sur différents aspects du système que constitue la roue (pneu, jante, insert permettant le roulage à plat, détection de pression), qui révolutionne la roue traditionnelle à la fois dans ses performances et dans son architecture. Aujourd'hui, en partenariat avec ses principaux concurrents (Pirelli, Goodyear, Dunlop) comme avec les constructeurs automobiles, Michelin est en passe d'imposer un nouveau standard dans l'industrie du pneu.
- Patricio Neffa, adjoint au chef de projet et responsable de la gestion de la coopération pour le développement du nouveau véhicule utilitaire aujourd'hui commercialisé conjointement par Renault et GM. Après une longue phase d'approche, les deux constructeurs ont convenu de développer un véhicule commun et ont expérimenté ensemble une nouvelle forme de gestion de projet conjoint. Aujourd'hui, après la commercialisation réussie du Van, la gamme devrait s'enrichir et les développements conjoints se multiplier entre constructeurs concurrents.

Coopérer pour innover : quelques variables de contingence

Ces différentes expériences de coopération sont profondément hétérogènes et le premier enseignement de cet atelier est de rappeler que tout principe de management est forcément contingent. Plusieurs variables, telles que la situation stratégique des partenaires les uns vis-à-vis des autres, l'initiative de l'innovation, ou le contexte professionnel plus ou moins stable ou éclaté, apparaissent déterminantes dans ce qui a contribué au succès de ces expériences.

Inversement, la caractéristique essentielle commune à toutes ces expériences tient à la nature des objets, à leur identité incertaine au départ et au champs très large des apprentissages à conduire. La particularité du pilotage de ce type de coopérations tient à ce qu'elles visent à développer de nouveaux marchés, à faire éclore de nouvelles technologies, à faire émerger de nouvelles valeurs comme par exemple une nouvelle représentation du pneu traditionnel. Dans ces conditions, il s'agit moins de développer une solution pour un problème spécifié à l'avance, que de coordonner, au travers d'interactions nombreuses et intenses, les apprentissages des différentes parties prenantes.

En résumé des débats qui ont eu lieu, trois caractéristiques majeures apparaissent :

Un processus de spécification des objets et des innovations.

Durant les phases exploratoires, les partenaires cherchent à concevoir collectivement les nouvelles trajectoires technologiques (*road maps* dans l'industrie électronique, standards architecturaux, etc.) et à définir les nouveaux critères d'évaluation, et/ou les paramètres de conception commun. C'est dans cette optique que s'inscrivent les partenariats avec les fournisseurs de composants, les spécialistes, les laboratoires de recherche et les clients : des partenaires non pour diffuser une innovation, convaincre ou négocier un compromis, mais plutôt des partenaires qui se sollicitent mutuellement, et mobilisent les compétences distribuées. Plus précisément, les trois exemples développés dans cet atelier ont montré que la qualité des partenariats tenait surtout à la capacité des acteurs à solliciter les expertises, voire à orienter la création de nouvelles compétences en adressant les bonnes questions dans une stratégie d'exploration cohérente.

Un processus de construction des règles du jeu

Au fur et à mesure de la spécification du produit, les choix que l'on fait sur le produit doivent aussi, voire surtout, permettre de rallier les acteurs et de structurer un marché. Il s'agit alors de définir les règles du jeu, a priori très ouvert, de la "co-opétition". L'atelier s'est à plusieurs reprises interrogé sur les moyens d'y parvenir. Dans un contexte de conception de nouveaux objets communs, qu'il s'agisse d'un projet de véhicule multi-marques ou de standards technologiques, de critères d'évaluation nouveaux ou de la création de compétences nouvelles, on voit en effet apparaître de nouvelles variables d'action :

- Le choix des structures juridiques devient déterminant (*joint ventures*, accords contractuels...);
- La détermination des règles de propriété intellectuelle, de la propriété des brevets au montant des *royalties*, devient cruciale dans la structuration du marché et l'implication des différents acteurs, mais ne peut être complètement explicite a priori.
- Les partenaires doivent également définir conjointement les nouvelles modalités de la concurrence : règles de commercialisation du véhicule commun à Renault et GM Europe, règles de qualification d'un partenaire sous licence d'un système PAX, etc.
- Enfin, il faut souligner l'importance des modalités de régulation de ce type de relations : dans un processus largement indéterminé au départ, les partenaires ne manqueront de buter sur des problèmes inattendus, des incompréhensions mutuelles et des divergences d'intérêts. Les succès ne doivent pas à cet égard occulter les difficultés rencontrées. Il faut anticiper les besoins d'une instance d'arbitrage et de dispositifs de gestion des crises.

Des trajectoires d'apprentissage plus que des contrats ponctuels

De ce fait, en troisième lieu, les partenariats de conception apparaissent comme des partenariats dont le champ d'investigation est très large et où les acteurs doivent simultanément concevoir l'objet de leur coopération et le cadre de leurs relations, ces deux dimensions étant à l'évidence très étroitement interdépendantes.

Le pilotage de ces partenariats passe alors avant tout par le pilotage des trajectoires d'apprentissage, avec souvent une importante durée de maturation, des épreuves très précoces de confrontation et de validation des idées, et des réorientations plus ou moins radicales. Puisque les stratégies ne sont pas données au départ, puisque les "bons" partenaires et les compétences nécessaires ne sont pas nécessairement identifiés au départ, coopérer pour innover suppose une capacité de capitalisation et de révision progressive et permanente des structures, des règles du jeu et des modalités de coordination en fonction des apprentissages.