

Les enjeux du partage des connaissances en coopération

Sophie d'Armagnac,
Toulouse Business School

Projet avec David Salvetat (ESC La Rochelle) et Mickaël Géraudel (Montpellier Business School)

Etude exploratoire : 58 entretiens auprès de 23 entreprises et une dizaine d'autres organisations

Entreprises : Airbus, Astrium, Dassault Aviation, EADS, Thales Alenia Space, Aircelle, Labinal, Liebherr Aerospace, Sogerma, Thales Avionics, Altran, Desirade, Integral systems, Isocel, Mercator Océan, Spot Image, Steria, Telespazio, Toptech, Aerofonctions SAS, EMAC, Siemens Vdo, Sierbla.

Clients Institutionnels : Centre National d'Etudes Spatiales, Délégation Générale pour l'Armement, Direction Générale de l'Aviation Civile, European Space Agency

Les Collectivités Publiques et Territoriales : CCI Toulouse, Conseil Général Haute Garonne

Les Etablissements de Recherche (CEA, CNRS Toulouse, MEDES-Institut de médecine et de physiologie spatiales, Office National d'Etudes et Recherche Aérospatiales, TESA-Télécoms Spatial Aéronautique)

Les Organismes Professionnels et Associations : BNAE, Cofrend, Mecanic Vallée.

- Les acteurs et les rôles : l'intermédiation (tertius gaudens, tertius jungens)
- Les objets des coopétitions et les relations inter-organisationnelles
- Les connaissances en coopétition
 - *le paradoxe du partage.*

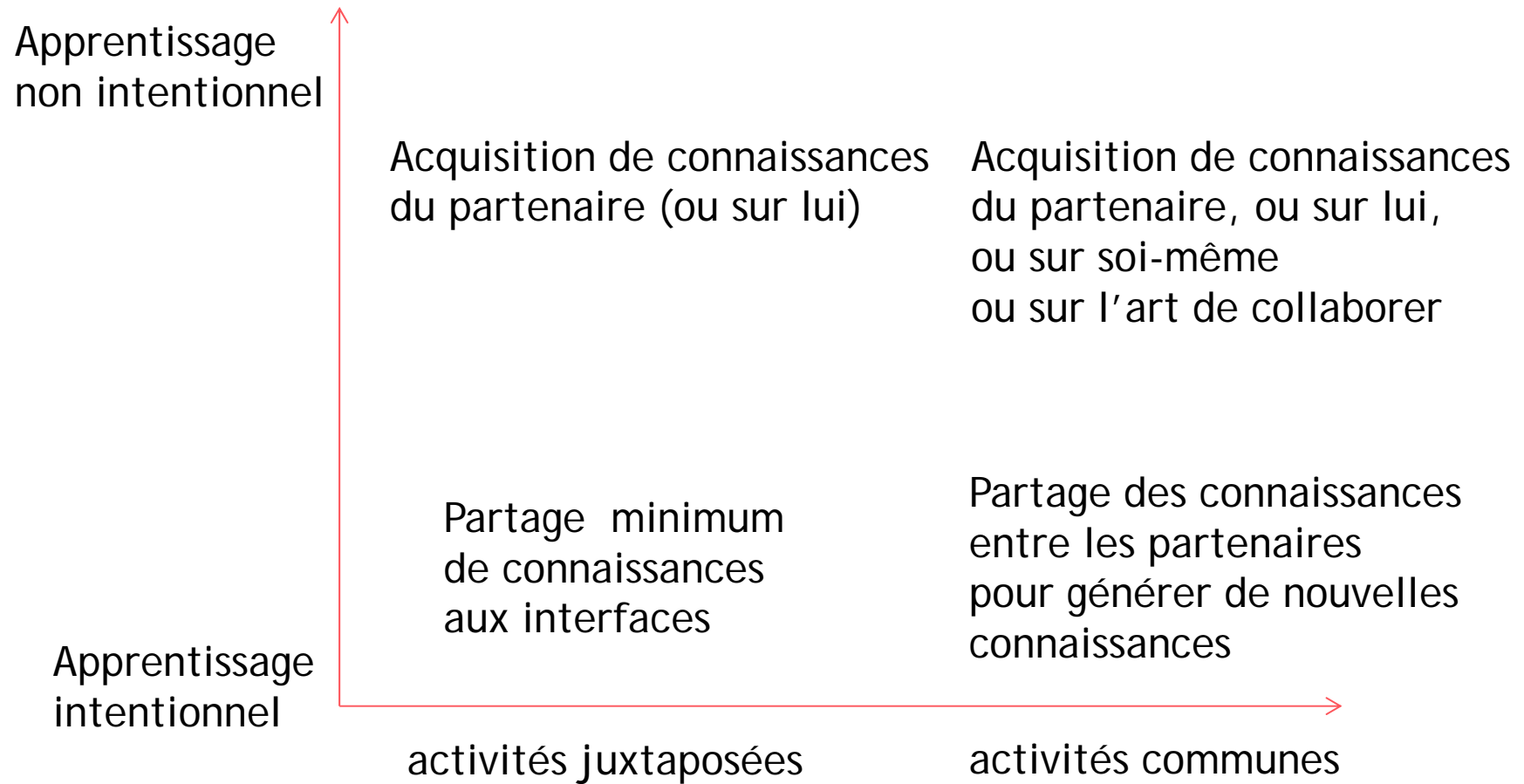
- **Coopétition**: simultanéité de la coopération et de la compétition (Brandenburger and Nalebuff 1996).
- But : la combinaison des ressources, sur un aspect ou un autre de l'activité.
- Les avantages sont les mêmes que ceux de l'alliance stratégique ...
 - en plus: avoir une taille critique sur le marché visé.
- Les risques sont beaucoup plus importants : le partenaire d'aujourd'hui est le concurrent de demain

Quelle relation ?

Pour quel résultat en termes de connaissance ?

- Quelle relation: une activité commune ? Le plus souvent, une juxtaposition des apports de chacun.
- Pour quel résultat : pour chacun des partenaires, la coopétition génère des connaissances
 - de manière intentionnelle : la coopétition a un but de génération de connaissances
 - de manière non intentionnelle : la coopétition est l'occasion d'apprendre.

Les 2 cas du partage des connaissances



La coopération en activité commune :

- La qualité du partage est fondamentale dans la capacité à innover collectivement.
- La capacité absorptive devient une capacité clé qui dépend
 - des bases de connaissance initiales des entreprises
 - des formes de la coopération

La coopération en activité séparées : délivrer au partenaire des informations lui permettant de gérer l'interfaçage = un élément clé du succès.

La coopération en activité commune :

- Plus on partage, plus on peut espérer innover ... *et* plus on fournit des connaissances à son futur compétiteur.
- La capacité absorptive est un atout du projet commun *et* une menace pour chacun.

La coopération en activité séparée : délivrer au partenaire des informations pour l'interfaçage est un élément du succès du projet commun *et* crée une possibilité de fuite des connaissances maison.

- des abus sont possibles ... qu'a-t-on besoin de dire ?
Que peut on demander à savoir ?

- Il faut partager les connaissances
- Il ne faut pas partager les connaissances

Le paradoxe partage/ protection : une gouvernance au niveau inter-organisationnel (Hurmellina-Laukannen, 2011) :

- quelles stratégies de protection,
- quel régime de propriété intellectuelle
- quel processus de décision.

Et les équipes ?

Est-on certain qu'un cadre de gouvernance de la coopétition suffise à résoudre le paradoxe partage/protection ...

Les enjeux pour les équipes selon 3 approches

<i>Les enjeux pour les équipes</i>	<i>Les approches théoriques</i>	<i>Les apports pour le management des coopétitions</i>
Les acteurs sont d'entreprise différentes	La théorie des apprentissages situés	Comment favoriser l'apprentissage collectif
Les acteurs sont sujet à des pressions des rivaux ou à leurs propres réflexes de rivalité	La théorie du dilemme social	Comment éviter la défection
Les acteurs sont dans un espace de travail « intermédiaire »	L'approche des logiques institutionnelles multiples	Comment construire l'espace de travail

1/ La théorie des apprentissages situés (*a Situated Learning perspective*)

- La perspective située signifie que le partage des connaissances est un processus social :
 - interaction de chacun avec son environnement de travail.
- Le partage des connaissances suppose une vision de l'activité et des valeurs communes :
Participation périphérique et progressivement centrale (progressivité) : plus les acteurs travaillent ensemble, plus ils développent langage et pratiques communes; leur vision et leurs pratiques s'alignent ; et plus ils sont capables de partager.

- ... repose sur l'hypothèse d'une **stabilité des intérêts** dans le groupe
- Implication : Pour que le processus de partage puisse se développer, il faut des espaces privilégiés de partage
 - Des phases exploratoires éloignées des activités courantes ?
 - En cas d'urgence ? de risque technique ?
 - Cas des phases d'intégration et de validation de matériel.

La littérature sur les alliances d'entreprise utilise la théorie du dilemme social pour illustrer le phénomène de défection dans les coopérations inter-entreprises

- Ce qui compte, c'est le gain associé à la coopération ou à la défection
- Trois type de gain : tous coopèrent (ex : gain=10); tous font défaut (gain=0) ; un seul fait défaut et l'autre coopère (celui qui fait défaut gain=15; l'autre, gain = 0)
- Si l'attitude individualiste domine la relation: ils choisiront la défection en anticipant la défection de l'autre; tous perdent
- Si l'attitude collective domine la relation, la coopération permet d'atteindre un gain collectif.

Pourquoi les partenaires auraient-ils une attitude collective ?

- Les relations inter-entreprises se construisent sur le long terme
- Certains éléments favorisent l'attitude collective
(sanctions ; un cadre; des éléments motivationnels)

Implications : il faut identifier les formes de défection et prévoir le système des sanctions, le cadre de la relation, les éléments motivationnels.

- Aux interfaces : Rétention d'information ; abus d'exigence d'information
- À tout moment : « espionnage » ... ou soupçon d'espionnage
- En cas de modification : transfert de l'effort au partenaire ou refus d'effort.

Mais : difficulté de prévoir toutes les situations et les remparts appropriés.

Ces formes défection interrogent l'espace de travail coopératif.

- La théorie institutionnelle (institutional logics perspective) : caractériser les logiques institutionnelles à l'œuvre en coopération.
- Une logique de marché : principe de la transaction équitable
- Une logique d'entreprise : principe d'autorité hiérarchique
- Une logique de communauté : principe d'appartenance à l'intérieur d'un groupe
- Les coopétitions vont construire l'espace de travail en combinant 2 ou 3 de ces principes.

3/ les logiques institutionnelles multiples

Le cas de la coopérations horizontale en équipe intégrée

- La coopérations horizontale en équipe intégrée : PMO : des positions dupliquées (+ des positions de responsables de sous-systèmes)
- Une logique d'entreprise combinée avec une logique de marché (ce n'est pas une JV)
 - logique d'entreprise : une certaine autorité, une délégation des responsabilités, une approche globale des risques
 - logique de marché : référence à l'intérêt de l'entreprise au final, aux positions respectives des deux entreprises, et aux retombées de l'épisode coopétitif sur les capacités d'offre.
- mais aussi des éléments d'une logique de communauté
 - développements exploratoires (projet encore éloigné des activités courantes)
 - Intégration.

Caractériser les espaces de travail : des modalités de partage des connaissances différentes

- en fonction **des logiques** dominantes.
- en fonction **des identités de rôle** des acteurs : plutôt ingénieur/ scientifique/technicien ; ou plutôt manager
- en fonction **de leur rapport au temps** : les acteurs travaillent-ils plutôt avec une orientation au présent, ou au futur ?

- La compétence collaborative des personnels en coopération dépend :
 - de leurs référentiels (en terme de logiques)
 - de leur identité de rôle
 - de leur orientation dans le temps.
- Des recommandations :
 - Promouvoir l'esprit de communauté sur les tâches scientifiques et techniques (focus sur l'objet); dans ce cas, renforcer l'autonomie.
 - Rendre visible pour les personnels de la coopération et dans les entreprises d'origine les bénéfices du travail commun.
 - Tenir compte du stress engendré par des pressions contradictoires.
 - Valoriser les profils de managers en situation complexe.