

**Conférence au CREAD - 7 Juin 2017**

**APPRENTISSAGES ET COOPÉTITION AU SEIN DES  
RÉSEAUX TERRITORIALISÉS D'INNOVATION**

**Ahlem ZELLAL**

---

# PLAN DE LA PRÉSENTATION

1. PROBLÉMATIQUE - HYPOTHÈSES DE TRAVAIL - OBJECTIF DE LA RECHERCHE
2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE
3. RÉSULTATS ET LEUR DISCUSSION
4. CONCLUSION, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

# 1. PROBLÉMATIQUE - HYPOTHÈSES DE TRAVAIL ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE

## 1.1 DONNÉES CONCEPTUELLES DE BASE ET TRAVAUX DES PRÉDÉCESSEURS

### APPRENTISSAGE

« Un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes ». (Koenig 1994).

De nombreux travaux ont traité de la notion d'apprentissage au sein des clusters: interactions inter et intra cluster, processus de création et transfert de connaissances (Bocquet, R. et Mothe, C., 2014).

### COOPÉTITION

« Adopter simultanément des comportements compétitifs et des comportements coopératifs»: toutes les relations, qui existent entre deux firmes, ayant des activités complémentaires. Ces auteurs abordent donc la notion de coopétition, de façon assez large (Brandenburger et Nalebuff, 1996).

Relation dyadique et paradoxale, qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités et qui sont, en même temps, en compétition l'une avec l'autre, sur d'autres activités (Bengtsson et Kock, 1999).

Coopétition horizontale/coopétition verticale (Pellegrin et al., 2013).

Travaux moins nombreux : la naissance des relations coopétitives (Peltoniemi, 2004); les stratégies coopétitives dans les secteurs à hautes technologies et au sein des alliances stratégiques (Pellegrin - Boucher, E., 2010).

# 1. PROBLÉMATIQUE - HYPOTHÈSES DE TRAVAIL ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE

## **PÔLE DE COMPÉTITIVITÉ**

« La combinaison, sur un espace géographique donné d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour d'un marché et d'un domaine technologique ou scientifique, qui lui est attaché et doit rechercher l'atteinte d'une masse critique pour atteindre une compétitivité mais aussi une visibilité internationale » (DATAR, 2004).

## **PROJETS DÉVELOPPÉS AU SEIN DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ**

Projet collaboratif comprend au minimum deux entreprises (01 grand groupe + 01 PME) et 01 académique.

Le pilotage de la collaboration inter-organisationnelle (Defelix et al., 2008) ; La création des connaissances lors du processus de labélisation (Forest, 2010) ; les apprentissages inter-organisationnels dans les clusters, lors d'un projet labellisé par des pôles de compétitivité (Wannenmacher et Antoine, 2012),

# 1. PROBLÉMATIQUE - HYPOTHÈSES DE TRAVAIL ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE

## 1.2 QUESTIONNEMENT

### PROBLÉMATIQUE CENTRALE

Comment les partenaires apprennent-ils, lorsque les objectifs stratégiques des entreprises sont distincts, voire concurrents ?

### ELLE SE DÉCLINE EN 04 SOUS-QUESTIONS :

- 1, De quelle façon les projets collaboratifs de R et D émergent-ils ?
- 2, Comment se manifestent les processus d'apprentissage entre leurs acteurs ?
- 3, Quel est l'impact de la coopétition sur les comportements de ces acteurs ?
- 4, Une synthèse des résultats de l'approche de ces 03 ordres d'interrogation ou description-classification-interprétation des comportements, permettra-t-elle, alors, la mise au point d'un modèle de fonctionnement et d'un guide de bonnes pratiques, qui soient rendus disponibles, à l'intention des PDC et des EP ?

**L'OBJECTIF, AU FINAL,** c'est donc de fournir aux PDC et aux EP, un outil concret, qui soit théoriquement justifié et qui vise l'optimisation de leur fonctionnement, afin de faire aboutir leurs projets ; le tout, dans un esprit d'innovation.

# 1. PROBLÉMATIQUE - HYPOTHÈSES DE TRAVAIL ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE

## 1.3 HYPOTHÈSES

**Nos sous-questions s'assortissent de 05 hypothèses, ainsi formulées :**

DEUX VISIONS = pôle de compétitivité + entreprise porteuse de projet (PDC+EP)

Il est possible d'isoler, de classer ou de catégoriser différents types de comportements d'apprentissage (soit CA) au sein des pôles de compétitivité (soit PDC) : **H I.**

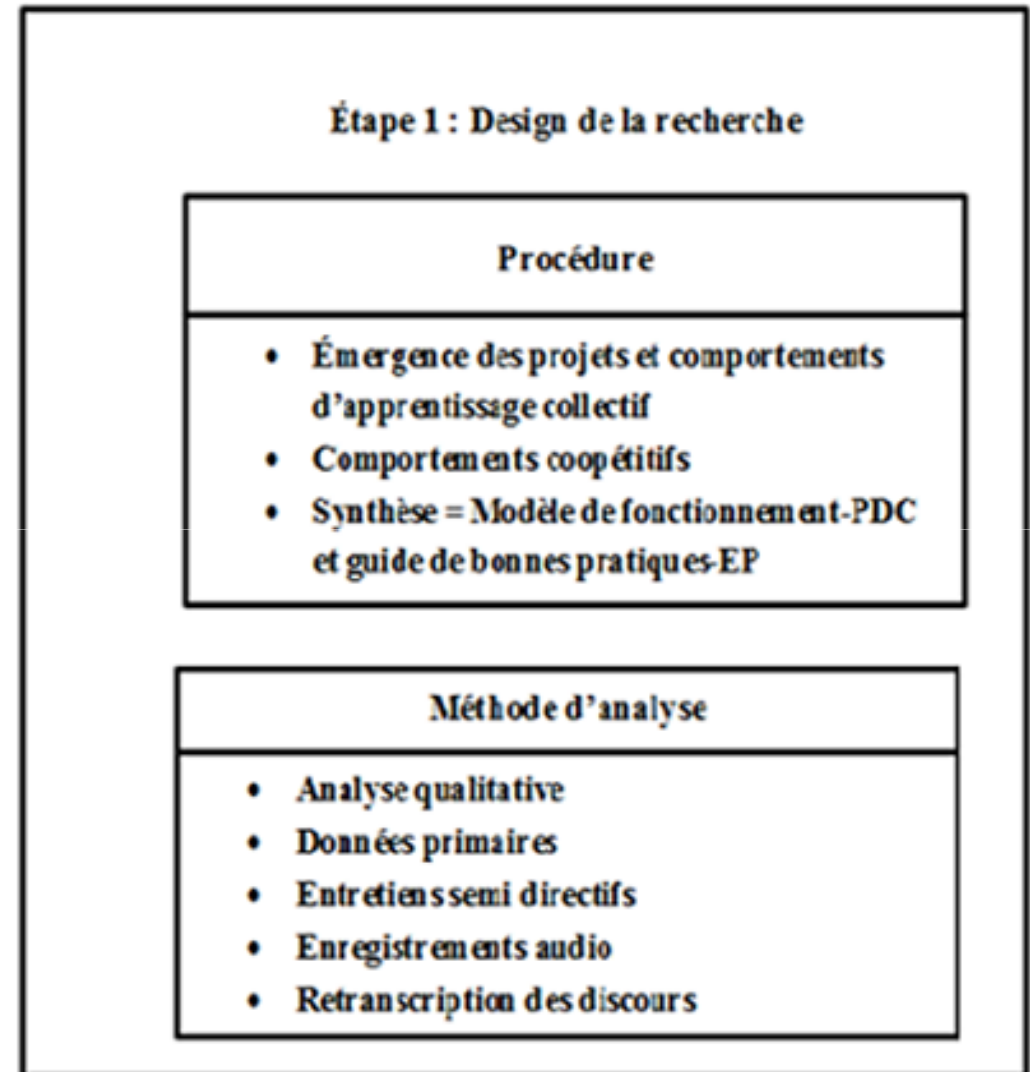
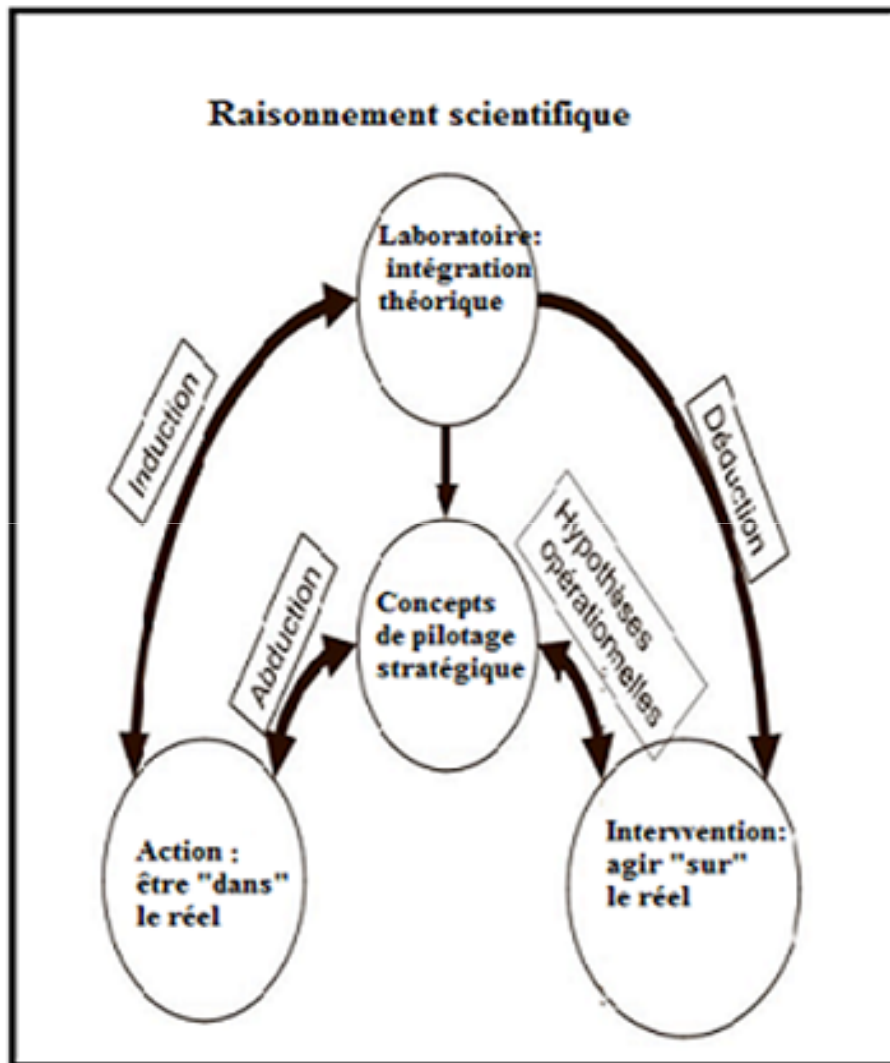
La coopération impacte, sous diverses formes, le comportement de ses acteurs, au sein des pôles de compétitivité : **H II.**

Il est possible d'isoler, de classer ou de catégoriser différents types de comportements d'apprentissage (soit CA) au sein des entreprises porteuses (soit EP) : **H III.**

La coopération impacte, sous diverses formes, le comportement de ses acteurs, au sein des entreprises porteuses : **H IV.**

Il est possible de dégager, à partir des faits décrits, classés et interprétés, un modèle de fonctionnement des PDC et un guide de bonnes pratiques, destinés aux EP : **H Va** et **H Vb.**

## 2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE



## 2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

### 2.1 Raisonnement scientifique

Démarche hybride :

« Naïveté scientifique » :

- ✓ Nos lectures n'interviendront donc, **qu'après** l'achèvement de notre analyse des données de terrain.
- ✓ Point de départ : le terrain de recherche = pôles de compétitivité + les entreprises porteuses de projets.
- ✓ **Ceci nous permettra d'observer les comportements des membres, au sein de l'écosystème et lors du déroulement du projet collaboratif de recherche et développement.**
- ✓ Notre interprétation de ces données fera l'objet d'une confrontation avec les travaux consultés.



## 2 . MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

### 2.2 Procédure adoptée

- Étude des projets collaboratifs de R et D , lors de l'émergence, du déroulement et de l'après-projet.
- **Vérification H I et H II** - Processus d'apprentissages collectifs : création, échange et transfert de connaissances, collaboration. **(comportements d'apprentissage : CA)**.
- **Vérification H III et H IV** - Impact de la coopération sur les comportements des parties prenantes. **(comportements coopératifs : CC)**.
- **Relations entre (CA) et (CC)** - Le but en est de comprendre comment les différentes parties prenantes du pôle de compétitivité apprennent collectivement à coordonner intérêt personnel (au niveau de l'entreprise) et intérêt général (au niveau du réseau d'innovation), le tout, dans un contexte coopératif.
- **Vérification HVa et HVb** - À l'issue de cette phase de la recherche, nous dégagerons et expliquerons les facteurs, qui facilitent et améliorent l'apprentissage collectif, dans un contexte coopératif et qui, enfin, fonderont (travail de synthèse) l'élaboration du modèle de bon fonctionnement et du guide des bonnes pratiques, que nous recherchons.

## 2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

### 2.3 Design de la recherche

#### Stratégie de collecte des données primaires : la phase exploratoire de la recherche

	Échantillon de travail	
	Pôle de compétitivité PDC	Entreprise Porteuse de projet EP
<b>Interlocuteurs</b>	Directeur / animateur / chargé de projet / chargé de mission / chef de projet	Chefs de file ou coordinateur
<b>Constitution l'échantillon</b>	<b>15PDC</b> : 7 PDC en Île de France et 8 PDC hors Île de France.	<b>15EP</b> : 6 grands groupes - 7 PME/start-up et 2 ETI.
<b>Outils de collecte des données</b>	<b>G1 : Vision PDC</b> - fonctionnement général des PDC et déroulement des projets collaboratifs	<b>G2 : Vision EP</b> - déroulement d'un projet collaboratif précis.

### 2.4 Méthode d'analyse des données primaires

- **Analyse de contenu** : re-transcription pour l'analyse du discours avec, comme unité d'analyse, le sens.

#### **Méthode principalement qualitative**

- Possibilité de décrire, de comprendre et d'expliquer les comportements observés et d'en identifier (les comportements CA +CC) les plus avantageux.
- Flexibilité de la recherche,
- Liée à la nature des données de l'étude = mots,
- Liée à un contexte particulier : nécessité de deux visions complémentaires (PDC + EP).

#### **Méthode quantitative**

- Identifier les comportements les plus récurrents.
- Établir des liens entre les comportements (CA +CC), afin de construire nos deux modèles.

### 3. RÉSULTATS ET LEUR DISCUSSION

#### 3.1 Résultats théoriques : Approche qualitative : 03 CA et 02 CC PDC

PDC	
CA	CC
<p>1. Apprentissage induit par des processus organisés <i>« Objectif fondamental du PDC : mettre en place des process, qui permettent aux GG de travailler avec les laboratoires et les PME ».</i></p>	<p>1. Comportements encadrés <i>L'accord de consortium est signé entre les entreprises et les instituts scientifiques ».</i> <i>« Le pôle engage les partenaires à définir le partage, dès le départ de la collaboration ».</i></p>
<p>2. Apprentissage induit par des processus semi-organisés <i>« Le pôle accompagne les parties prenantes, qui ont des idées de projet et il les aide à compléter le consortium ».</i></p>	<p>2. Comportements non encadrés <i>« Les membres sont réticents à travailler avec des partenaires concurrents. »</i></p>
<p>3. Apprentissage induit par des processus informels <i>« La place de l'informel est importante ».</i> <i>« lors des rencontres thématiques, des idées et un début de collaboration peuvent émerger ».</i></p>	

### 3. RÉSULTATS ET LEUR DISCUSSION

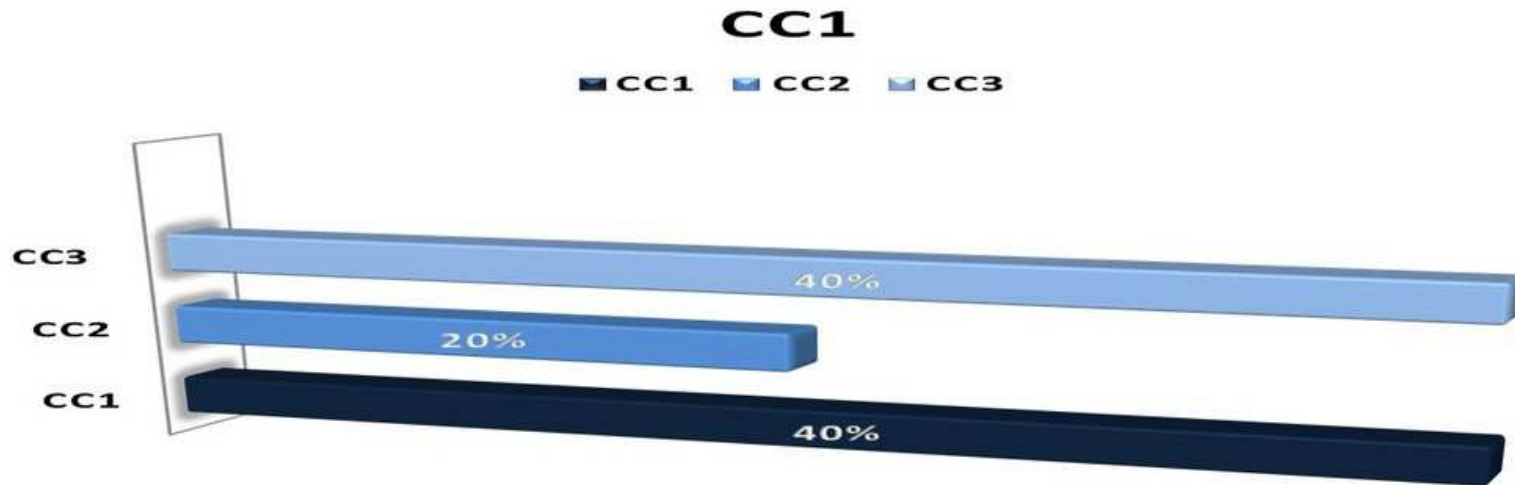
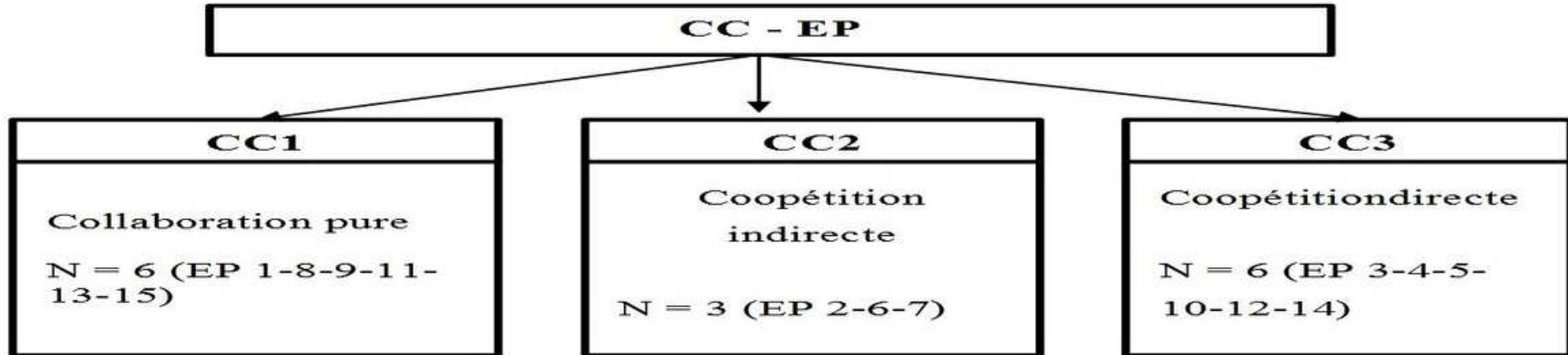
#### 3.1 Résultats théoriques : Approche qualitative : 04 CA et 03 CC EP

EP	
CA	CC
1. Apprentissage au sein des PDC	1. Collaboration pure « Les partenaires n'ont pas exploité la coopération ».
2. Apprentissage lors de l'émergence de projet « Le projet est initié par le pôle de façon « Top Down ». « Lorsque l'idée de projet émane d'un membre et qu'il manque des partenaires, pour pouvoir compléter un consortium, les membres peuvent s'adresser au pôle. » « L'entreprise porteuse de projet s'est présentée au pôle de compétitivité avec un projet presque totalement monté. Ce projet représente la continuité de nombreux projets qui ont précédé ».	2. Coopération indirecte « Cette entreprise n'accepte pas de partager la propriété intellectuelle, le work package est alors découpé de façon à ce que chacun soit propriétaire de ses résultats ».
3. Apprentissage lors du déroulement du projet « Les premiers contacts doivent être physiques afin que la confiance s'installe entre les partenaires. Par la suite, les sous-ensembles de partenaires peuvent échanger par téléphone », « Des réunions, concernant les sous projets, sont organisées tous les trois mois et une réunion annuelle regroupe tous les partenaires ».	3. Coopération directe « Le chef de projet doit avoir un rôle d'entremetteur car les partenaires sont souvent en « collaboration-compétition ».
4. Apprentissage induit par le projet « Les partenaires académiques ont poursuivi leur collaboration avec certaines PME. » « L'entreprise leader envisage la continuité du projet ».	

### 3. RÉSULTATS ET LEUR DISCUSSION

#### 3.2 Résultats théoriques : Approche quantitative : 03 CA et 02 CC PDC / 04 CA et 03 CC EP

Arborescence n° 06 : Les CC des EP



Graphique n° 06 : Évaluation quantitative des CC en EP

## 3. RÉSULTATS ET LEUR DISCUSSION

### 3.3 Apports managériaux : 02 modèles pratiques

Présentation, tout en les discutant, des 02 modèles du fascicule sous la forme d'un slider et du fascicule relié avec ressort ; voir vidéo en document joint à ce ppt



## 4. CONCLUSION, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

### 4.1 PDC : Vision globale

- **Apprendre au sein du PDC et de son écosystème** : actions mises en place par les animateurs.
- **Apprendre dans le cadre des projets collaboratifs de R et D** : accompagnement des animateurs des partenaires, lors du projet.
- **Apprendre grâce aux processus informels.**
- **Apprendre dans un contexte de coopération** : encadrement des CC, par les animateurs, afin qu'ils constituent un moteur pour l'apprentissage.

### 4.2 EP : Cas d'un projet collaboratif

- S'approprier l'idée du projet et favoriser des relations privilégiées.
- Créer un environnement favorable à la collaboration.



## 4. CONCLUSION, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

### 4.3 Limites de la recherche et perspectives

#### Limites

- **État de l'art** : bien que dense, notre bibliographie aurait du intégrer davantage de travaux sur l'innovation, le territoire ainsi que sur les théories liées à la coopération.
- **Expérience de terrain** : taille de l'échantillon, étude des variables, durée de l'étude de terrain.
- **Résultats** : présentation des résultats et du fascicule.

#### Perspectives

- Une recherche est perfectible : ainsi, dans la poursuite de nos recherches et afin de rendre opératoires nos 02 outils, **non seulement**, l'on tiendra compte des remarques du jury, afin de renforcer la validité et la fiabilité des résultats obtenus, **mais aussi, nous projetons de** :
- **Poursuivre la réflexion, à l'échelle nationale** : élargir les échantillons de la recherche (PDC et EP) + approfondir l'étude des variables traitées.
- **Améliorer la présentation de notre fascicule** : réaliser des schémas plus suggestifs et classer les comportements énumérés par ordre d'importance et types de performance.
- **Poursuivre la réflexion à l'échelle internationale** : approche comparée.
- Inaugurer en Algérie la notion de clusters,