Critères de sélection des partenaires dans un projet mené en coopération

Eclairages à partir du cas d'une grande entreprise de la défense européenne

Sihem Ben Mahmoud-Jouini*, HEC, Paris

Vincent Megaides, Chef de projet

* jouini@hec.fr, Rue de la libération, Jouy en Josas, Tel 01 39 67 72 19

Les coopérations inter-entreprises dans le cadre de projets de développement de produits nouveaux sont porteuses de bénéfices importants. Cependant, certaines firmes n'adoptent pas cette forme générerait elle même des risques d'échec à court ou long terme à cause notamment d'un comportement opportuniste du partenaire, par exemple. La sélection du partenaire permettrait notamment de profiter des bénéfices tout en réduisant ces risques. En effet, plusieurs études évoquent l'importance de ce choix sans pour autant étudier le processus ou les critères de sélection. Quelques recherches se sont intéressées au processus de sélection du partenaire dans le cas spécifique des projets de collaboration en R&D. Notre objectif dans cette communication est de contribuer à ce champ en investiguant les critères de sélection du partenaire dans le cas d'un projet de développement de nouveau produit mené en coopération. Nous nous intéresserons aux critères mobilisés aussi bien pendant la négociation de cette coopération que pendant la phase de décision et de choix.

L'analyse de la littérature montre que certaines dimensions pourraient influencer négativement ou positivement le choix du partenaire comme les risques perçus liés aux coopérations (le risque de comportement opportuniste, le risque de dépendance et le risque de fuite des compétences) ou l'existence d'une antériorité de relation. La recherche vise à explorer l'effet de ces dimensions sur les critères de sélection du partenaire.

La recherche a été menée auprès d'acteurs impliqués dans des projets menés en coopération au sein d'une des grandes firmes européenne du secteur de la défense. En effet, l'enjeu des projets menés en coopérations dans ce secteur est particulièrement important. Une enquête auprès des principaux acteurs de cette entreprise concernés par les projets en coopération a permis de réunir des données riches. L'analyse de ces données montre que les critères mobilisés pendant la négociation par les acteurs directement impliqués dans le projet (chef de projet) diffèrent des critères mobilisés par la direction générale ou les fonctions (commerciales et techniques) pendant la phase de décision du partenaire. Les premiers portent spécifiquement sur le projet (son organisation, etc) alors que les seconds dépassent le projet et portent sur les avantages que pourraient retirer la firme de cette coopération au-delà du projet. Une troisième hiérarchie de critères est mobilisée dans le cas des coopérations considérés réussis. La recherche met aussi en évidence un sous groupe de critères « complets » communs dans les trois catégories. La recherche met également en évidence le fait que dans le cas de perception d'un risque de comportement opportuniste par exemple, les critères de décision se recentrent davantage sur le projet et que dans le cas de l'existence d'une relation d'antériorité les critères de négociation considèrent des critères qui dépassent le projet en lui-même et portent davantage sur la firme dans son ensemble.

Cette recherche complète les rares travaux qui se sont intéressés au processus de sélection d'un partenaire dans un projet de développement de nouveau produit mené en coopération en spécifiant les critères mobilisés dans chacune des phases.

Critères de sélection des partenaires dans un projet mené en coopération

Eclairages à partir du cas d'une grande entreprise de la défense européenne

INTRODUCTION

Les coopérations inter-entreprises représentent l'un des principaux leviers pour développer un avantage compétitif durable (Kanter 1994). Dans le cas des projets de développement de nouveaux produits, ces coopérations sont des facteurs clés de succés au même tire que la coordination des acteurs et l'intégration des spécialités (Perks, 2000 ; Dyer & Singh, 1998). Elles sont d'autant plus nécessaires compte tenu de (i) la complexité croissante des produits qui nécessite la maîtrise de champs de connaissances de plus en plus diversifiés et (ii) du recentrage des acteurs sur un métier et l'affirmation d'un courant de spécialisation (Quélin 2003). Cependant, tout en étant porteuses de bénéfices ces coopérations génèrent elle même des risques (Doz et Hamel 2000, Gulati 1998) et sont souvent instables (Kogut 1989, Reuer & Zollo 2005). La sélection du partenaire permettrait notamment de profiter des bénéfices tout en réduisant ces risques. En effet, plusieurs études (Deck & Storm, 2002 Athaide et al. 2003 ; Saez et al. 2002) mettent en évidence l'influence du choix du partenaire sur la fiabilité de l'alliance (Glaister, 1996) et sur sa réussite (Dev et al. 1996). Cependant, peu de recherches ont explicitement considéré le processus de sélection du partenaire ou alors spécifiquement dans le cas des coopération en R&D (Lhuillery & Pfister 2009, Miotti & Sachwald, 2003, Caloghirou et al. 2003). Trés rares sont les recherches qui ont considéré ce processus de sélection dans le cadre de projets de développement de nouveaux produits (Emden, Calantone & Droge, 2006). C'est l'objet de notre communication.

Ainsi, nous nous intéresserons aux phases amont des projets de développement pendant lesquelles ce choix est déterminé, rejoignant ainsi les travaux qui se focalisent sur l'amont du projet. En effet, face à la complexité des projets d'une part et aux exigences de plus en plus fortes sur leurs performances d'autre part, les travaux en management de projet les plus récents soulignent l'intérêt de considérer les phases amont pendant lesquelles certaines dimensions des projets peuvent être anticipées. Cependant ces recherches se sont focalisées sur la dimension économique (Gauthier, 2004), technologique ou de marché (Lenfle, 2004):

rares sont les recherches qui se sont intéressées aux choix des partenaires en amont des projets menés en coopération.

Les questions suivantes restent donc ouvertes : quels sont les critères mobilisés pendant la négociation et la décision finale du partenaire pour mener un projet ?

La recherche s'appuie sur le cas de projets menés en coopération par une grande entreprise du secteur de la défense. Le nombre croissant des projets menés en coopération dans ce secteur justifie la focalisation sur cette industrie. L'appartenance de l'un des auteurs à cette entreprise a facilité l'accès aux informations relatives aux coopérations et qui sont généralement confidentielle ou difficile d'accés principalement dans ce secteur. Cette recherche se situe donc au niveau de la firme et non pas au niveau des coopérations.

L'analyse de la littérature montre que la perception par la firme de certains types de risque liés à la coopération comme le risque de comportement opportuniste du partenaire, par exemple, ou l'existence d'une relations antérieur avec le partenaire a une influence sur le choix du partenaire. L'objet de la recherche est aussi d'analyse plus précisément cette influence sur les critères de sélection. Ainsi, cette communication permet aussi bien d'éclairer une question peu traitée dans la littérature en stratégie et en management de projet que de renseigner la pratique managériale en matière de sélection d'un partenaire dans une coopération pour un projet.

Nous commencerons par préciser le cadre analytique qui permettra d'énoncer la question de recherche. Le cadre de la recherche sera ensuite présentée et notamment la pertinence du secteur de la défense pour la question de recherche. La méthode utilisée sera ensuite précisée ainsi que les grandes lignes du questionnaire, principal outil de recueil des données. Ces données sont présentées et analysées avant une partie conclusive qui mettra en avant les apports de la recherche relativement aux travaux existants.

1 – COOPERATION ET PROJET

1.1 - LES ENJEUX ET LES FORMES DES COOPÉRATIONS

Face aux investissements importants, et pourtant indispensables, que représente l'acquisition d'une nouvelle technologie ou d'un savoir-faire à l'occasion du développement d'une offre innovante, les entreprises envisagent la coopération comme un moyen de limitation des coûts et d'accélération de ces développements. Selon Doz et Hamel (2000), les motivations des entreprises dans une coopération s'appuient sur une triple nécessité (i) *la cooptation* : en

transformant des rivaux potentiels en alliés susceptibles d'apporter des éléments nécessaires au développement d'une activité, (ii) l*a cospécialisation* : l'apport de connaissances, de compétences et de ressources issues de domaines séparés, mais qui une fois combinées créent de la valeur et (iii) l'*apprentissage et l'appropriation de nouveaux savoir – faire* : la coopération sert ici de vecteur d'apprentissage, particulièrement lorsque les connaissances sont imbriquées dans le tissu même de l'entreprise. Pour ces auteurs, les coopérations permettent aux entreprises de bénéficier des opportunités offertes par la mondialisation des marchés et, de répondre à la course à l'innovation. En effet, pour opérer sur un marché mondial, une entreprise cherche à atteindre une masse critique et à accéder aux compétences qui lui manquent. Les coopérations offrent ainsi la possibilité de créer de la valeur en (i) établissant des positions dans des coalitions, (ii) créant de nouvelles opportunités par combinaison de ressources et de compétences jusque là séparées et (iii) se dotant rapidement de nouvelles compétences.

Les coopérations que nous considérons ont les caractéristiques communes suivantes (Garette et Dussauge 1996, Jolly 2001, Gerwin et Ferris, 2004, etc):

-L'existence d'un résultat collectif, d'un bénéfice mutuel qui est préféré à un gain individuel

-L'engagement de plusieurs entreprises, entités indépendantes, qui restent autonomes en dehors de la coopération

-La mise en commun, le partage, l'échange de ressources, de compétences, de moyens pour aboutir aux objectifs

-L'inscription de la relation dans une certaine durée

-La formation de l'alliance pour la réalisation d'un projet, d'une activité identifiée.

Ces coopérations peuvent impliquer des firmes très variées (voir Ben Mahmoud-Jouini et Calvi 2004 pour une synthèse) : concurrentes (co-intégration, pseudo-concentration ou complémentaires), non concurrentes (partenariat vertical, accord inter-sectoriels), ou complémenteurs (coopération polaire, atomisée ou répartie)

1.2 - L'AVANT-PROJET OU RÉPONSE À APPEL D'OFFRES

La littérature en management de projet s'intéresse depuis peu à la phase d'avant–projet, identifiée comme un objet d'étude à part entière. Tout en rappelant les apports des méthodes de management de projet comme l'ingénierie concourante qui ont permis d'améliorer significativement la qualité du produit final et de tenir les objectifs de coûts de délais,

Gauthier et Lenfle (2004) en ont synthétisé les limites en pointant notamment l'énorme pression supportée par les équipes projets pour tenir les objectifs conduisant celles–ci à une attitude prudente qui limite les risques et notamment l'innovation. L'une des réponses apportées à ces limites est donc de déplacer certains éléments en amont des projets. Cette phase doit ainsi permettre à la fois une plus grande créativité et le développement de connaissances permettant de réduire les risques. La phase amont, avant projet, ou *"fuzzy front end"* (Smith et Reinertsen en 1991) qui précéde le lancement d'un projet est aussi une phase cruciale pour la réussite du projet. D'après les travaux de Khurana et Rosenthal, Gauthier et Lenfle (2004) précisent que les activités menées au cours du *fuzzy front-end* doivent aboutir *" (i) au concept du produit fondé sur les besoins des clients, l'analyse des marchés et des concurrents et les objectifs généraux et technologiques de l'organisation (ii) à la définition du produit (explicite et stable) (iii) à la planification du projet (priorités, ressources nécessaires et ordonnancement)".* Cette phase amont est par nature fortement soumise à l'incertitude et à l'environnement extérieur de l'entreprise (clients, marchés, concurrents …). Cependant, ce fort niveau d'incertitude s'accompagne d'une grande liberté d'action. L'enjeu est alors d'augmenter le niveau de connaissance sur le projet.

Les coopérations constituent à ce titre l'un des volets de cette préparation. Ainsi pendant cette phase, plusieurs partenaires et plusieurs formes de coopérations peuvent être envisagés, négociés, avant d'en figer les caractéristiques pour lancer le projet porteur de la coopération. Segrestin (2006) a particulièrement étudié les partenariats "d'exploration", qui ont pour vocation de «*cerner les potentiels et les risques d'un projet encore mal déterminé ». C*e sont "des situations doublement précaires dans la mesure où les partenaires collaborent à partir d'objets peu spécifiés [incertitude sur la coordination] et sans être sûrs d'avoir intérêt à coopérer [incertitude sur la cohésion]". Ce type de coopération est à double titre exploratoire : à la fois sur l'objet de la coopération en lui-même, mais aussi sur les facteurs d'intérêt des partenaires. La coopération entre partenaires pour répondre à un appel d'offres peut être assimilée à ces partenariats d'exploration.

1.3 – LES PROCESSUS DE FORMATION DES COOPÉRATIONS

Le montage d'une coopération, depuis la recherche d'un partenaire jusqu'à la finalisation d'un accord contractuel, est un processus complexe qui comprend différentes phases. Guth (1998) propose à partir de l'expérience opérationnelle du montage d'alliance, un processus en trois étapes:

- Une étape "préliminaire" qui consiste à définir la stratégie de l'entreprise qui recherche un partenaire (ses objectifs), à identifier le partenaire potentiel et à organiser avec lui les principes de la négociation. Elle peut donner lieu à la signature d'un *Non Disclosure Agreement* permettant de garantir la confidentialité des discussions entre les parties, ainsi que d'une lettre d'intention. Cette dernière matérialise la volonté des parties à négocier le montage d'une coopération, en précise les objectifs que les partenaires s'accordent à partager et dessinent les grandes lignes des accords qui feront l'objet de négociations dans la phase suivante.

- Une étape de "négociation" qui permet de négocier avec le partenaire potentiel les modalités de la coopération sous tous ses aspects. Elle peut se matérialiser par un *Memorandum of Understanding* pour chacun des aspects de la coopération (finance, montage juridique, périmètre des activités issues de la coopération, organisation entre les parties …).

- Une étape de "formalisation finale" qui permet la finalisation et l'adoption des termes contractuels matérialisant la coopération. Elle conduit à l'élaboration des accords finaux (statuts, contrats, pacte d'actionnaires si il y a création d'une JV …) et des conditions d'entrée en vigueur et de mise en œuvre des accords. Cette étape peut être aussi nommée phase de décision, car elle est caractérisée par l'engagement des partenaires dans la coopération au terme de leur décision : la signature des accords.

D'une manière similaire, dans ses travaux sur les relations coopératives, Dameron (2003) a mis en évidence trois temps : (i) la phase d'approche des relations partenariales (initialisation) où les relations communautaires fondées sur une rationalité identitaire sont majoritaires, (ii) la phase de négociation (transformation) au cours de laquelle les relations complémentaires fondées sur une rationalité calculatoire sont prépondérantes et (iii) la phase de décision (cristallisation) où les relations communautaires redeviennent les plus importantes.

Being interested in the selection criteria, we will focus on last two phases: negotiation and decision regarding the choice of partner. As the start of the approach phase is difficult to define, we will leave it out of the scope of our research.

Compte tenu de l'intérêt porté à la sélection du partenaire, la recherche se focalisera sur les deux dernières phases à savoir la négociation et la décision du choix du partenaire. La phase d'approche étant difficile à cerner, elle ne sera pas considérée en tant que tel dans le périmètre de la recherche.

2 – DIMENSIONS IMPACTANT LA SELECTON DU PARTENAIRE POUR UN PROJET EN COOPERATION

2.1 – LES RISQUES LIÉS À LA COOPÉRATION

La coopération porte en elle-même des risques pour les partenaires. Ces risques peuvent prendre au moins trois formes : le risque de comportement opportuniste, le risque de dépendance et le risque de fuite des compétences (Delerue, 2004). Ces risques seront précisés ci-dessous.

2.1.1 - Risques de comportement opportuniste

A travers ses travaux sur les coûts de transaction dans les relations entre les entreprises, Parkhe (1993) a mis en évidence l'existence d'un lien négatif entre la perception du risque de comportement opportuniste et la performance d'un accord qui pourrait être établi entre deux sociétés. Ce comportement opportuniste peut conduire à des actions privilégiant l'action et le gain individuel à l'action collective et au bénéfice mutuel, comme le souligne Bucklin et Sengupta (1993) : "*The potential for opportunism is high as partners may use the alliance only as a mean to gain market position at the expense of a partner*".

Il nous paraît important d'apprécier l'influence de la perception par la firme d'un risque de comportement opportuniste du partenaire sur le choix de ce dernier (en phase de négociation et de décision)

2.1.2 - Risque de dépendance

Le risque de dépendance est associé au partage des tâches pendant le projet et aux apprentissages qui les accompagnent. Ben Mahmoud-Jouini et Calvi (2004) distinguent différentes formes de répartition ((i) les entreprises prennent en charge des tâches différentes qui doivent être coordonnées et intégrées dans le projet (ii) les tâches sont menées par des équipes mixtes (iii) les tâches sont menées par les deux partenaires en parallèle (organisation en redondance). Ces formes se différencient par des degrés d'apprentissage des partenaires singulièrement différents. Le premier cas conduit à une co-spécialisation des partenaires renforçant ainsi leur dépendance, tandis que le second favorise l'échange d'information entre les acteurs projets, réduisant ainsi le risque de dépendance ultérieure. Le dernier cas préserve l'indépendance des partenaires mais est généralement coûteux. Les auteurs soulignent qu'une analyse des risques peut accompagner la démarche de gestion des apprentissages au cours de

la coopération, de manière à adapter l'organisation en fonction des tâches qui présentent la plus grande incertitude.

Il nous paraît important d'apprécier l'influence de la perception par la firme d'un risque de dépendance du partenaire sur le choix de ce dernier (en phase de négociation et de décision).

2.1.3 - Risque de fuite des compétences

Le risque de fuite des compétences est évoqué par Dussauge et Garrette (1996): "*Le problème de la concurrence entre les entreprises prend une forme nouvelle : celle de la rivalité entre alliés, au sein même de l'alliance.[…]Si une alliance a presque toujours pour objet de mettre à profit conjointement les compétences des alliés, une autre motivation moins innocente de chacun peut être de capter le savoir-faire du partenaire ou de se renforcer au détriment de celui-ci. Tel peut être le but d'une stratégie menée par chaque allié à l'intérieur de l'alliance, en contrepoint de la stratégie menée ensemble vis à vis de l'environnement. La rivalité peut se traduire par des intentions agressives d'un partenaire par rapport à l'autre : volonté de s'emparer d'un maximum d'informations, volonté de débaucher certaines ressources clefs, volonté de bénéficier d'un apprentissage accéléré pour rattraper et dépasser son partenaire"*. Chaque partenaire cherche donc à minimiser la fuite de ses compétences, tout en tentant d'obtenir un maximum de connaissances de ses partenaires.

Il nous paraît important d'apprécier l'influence de la perception par la firme d'un risque de fuite des compétences vers le partenaire sur le choix de dernier (en phase de négociation et de décision).

2.2 – L'ANTÉRIORITÉ DE LA RELATION

Gulati (1995) et Ferris & Gerwin (2004) ont souligné l'influence de l'existence d'une antériorité de la relation avec le partenaire sur le choix de ce partenaire.

Il nous semble important d'apprécier l'influence de l'existence d'une relation antérieure avec le partenaire sur le choix de ce dernier (en phase de négociation et de décision).

2. 3 - LES CRITÈRES DE SUCCÈS DES COOPÉRATIONS

L'examen du choix d'un partenaire en vue d'une coopération réussie nous conduit à considérer l'évaluation d'une coopération qui peut se faire selon de nombreux critères. Certains chercheurs proposent des critères généraux (comme Kanter (1994) avec une synthèse

de huits critères de succès de formation d'une alliance), d'autres plus spécifiques, mais une tendance se dessine autour de deux types: les critères rationnels et les critères sociaux et interpersonnels. Achelhi et al. (2005) ont distingué deux catégories de facteurs qui influent sur les coopération: les facteurs économiques et sociaux.

Facteurs économiques	Facteurs sociaux
Complémentarité des ressources	Communication
Apprentissage	Confiance
Objectifs partagés	Appartenance à un groupe
Division du travail	Liens informels
Engagement	Facteur temps
	Proximité géographique
	Proximité culturelle

Source: Achelhi et al., 2005

Dameron (2003) distingue aussi deux types de rationalité qui peuvent être considérés dans l'évaluation d'une coopération : une rationalité calculatoire et une rationalité identitaire.

L'analyse de la littérature met en avant deux catégories de facteurs importants pour le succès des coopérations: les facteurs économiques et rationnels d'une part, et les facteurs sociaux et relationnels d'autre part. Il est donc intéressant de s'interroger sur l'importance relative de ces facteurs dans les deux phases du processus de choix d'un partenaire.

L'analyse de la littérature a permis de mettre en évidence trois risques principaux qui pourraient influer sur le choix du partenaire: le risque de comportement opportuniste, le risque de dépendance et le risque de fuite des compétences. Elle a également mis en évidence le facteur d'antériorité qui pourrait également influer sur le choix. L'impact de ces facteurs sur les critères de sélection est à explorer aussi bien pendant la phase de négociation que de décision.

3 – METHODE ET RECUEIL DES DONNEES

Nous commencerons par présenter le secteur dans lequel la recherche est menée. Nous présenterons ensuite la méthode de recueil des données et notamment la structure du

questionnaire ainsi que la méthode d'analyse des données. Les résultats et les analyses seront présentés dans la suite.

3.1 - CARACTÉRISTIQUES DU SECTEUR DE LA DÉFENSE

Du fait des caractéristiques suivantes (i) matériels complexes, nécessitant la mise en œuvre combinée de technologies multiples, (ii) R&D importante pour un produit adapté à un client unique, (iii) production en série réduite à quelques unités, la forme d'activité privilégiée dans les industries de la défense est le mode projet. Ces projets se caractérisent notamment par l'importance de la phase amont et son rôle structurant dans la préparation et l'organisation du projet et notamment son volet industriel. L'ampleur de l'innovation technologique qui se développe dans ces projets conduit au fait qu'ils sont généralement communs à plusieurs promoteurs. Cette tendance est amenée à se maintenir voire se développer. En effet, avec la fin de la guerre froide et la réduction des budgets nationaux, les industries de défense européennes ont fait face à un marché morcelé et où chaque pays protége son industrie en instituant des règles d'achat de matériels très restrictives. L'industrie de la défense européenne laisse ainsi une large marge de manœuvre pour initier des coopérations industrielles au cas par cas. Dans ce secteur, le coût et la complexité des technologies s'accroissent de manière extrêmement rapide. L'innovation est de plus en plus assumée par les entreprises, au travers de projets phares, au détriment du financement public de la R&D qui a fortement baissé au cours des dernières années. Même s'ils n'en assument plus principalement le financement, les états créent un cadre législatif favorable à la coopération inter–entreprises pour la recherche dans les domaines clefs. Ainsi les accords de coopération horizontale dans le domaine de la R&D sont exclus du champ d'application des articles relatifs à la limitation des pratiques anti-concurrentielles en vigueur au sein de l'Union Européenne. Par ce biais, l'Europe, pourtant fortement attachée à la mise en concurrence des acteurs, favorise l'innovation par alliance d'entreprise, lui permettant ainsi de rivaliser avec les autres grands blocs internationaux (Etats-Unis, Inde, Chine …).

Ainsi, le secteur de la défense est un secteur pertinent pour notre question de recherche. Le potentiel de coopérations dans cette industrie met en avant la nécessité de disposer de critères pertinents pour orienter et aider la sélection des partenaires dans les projets.

3.2 – MÉTHODE DE RECUEIL DES DONNÉES : QUESTIONNAIRE ET POPULATION CIBLE

La méthodologie proposée pour investiguer l'impact de la perception des risques et du facteur d'antériorité sur le choix du partenaire dans un projet mené en coopération est d'interroger les

principaux protagonistes de ce choix dans une grande entreprise européenne du secteur de la défense. Pour cela un questionnaire a été élaboré et administré conduisant à des données primaires riches qui ont ensuite été analysées.

Les coopérations menées au sein des projets concernent souvent des affaires stratégiques pour lesquelles la confidentialité industrielle est de rigueur. Cette confidentialité est exacerbée dans le cas du secteur de la défense. L'appartenance de l'un des auteurs à l'entreprise a permis d'accéder à des informations riches. La coopération entre un chercheur et un praticien dans le cadre d'une recherche en management n'est pas inhabituelle (Burgelman et al. 1999, pour ne citer que cet exemple) et elle a déjà été adoptée en particulier dans des recherches en management de projet (Engwall et Svensson, 2004).

Après élaboration et validation du questionnaire sur une population 'pilote' de 7 projets différents, le questionnaire a été diffusé auprès d'environ 110 personnes. La population ciblée était constituée d'acteurs qui sont généralement impliqués dans le montage de coopération: directeurs d'unité ou de service, chefs de projets, responsables techniques ou industriels, responsables commerciaux ou marketing. Cette diffusion a été faite par mail par l'auteur membre de l'entreprise auprès de ses collègues. Il est important de souligner que les répondants n'entretenaient pas de rapports hiérarchiques avec l'auteur. Cet envoi était accompagné d'une brève présentation de l'objet de la recherche qui s'intègre dans un programme de formation mené par l'auteur.

Le questionnaire comporte 37 questions regroupés en quatre thématiques majeures

Thématique	**Partie du questionnaire**
Le contexte	- la fonction du répondant - le projet - le client du projet
La nature du partenaire et de la coopération	- le partenaire - la nature de la coopération et les risques associés perçus par le répondant
Critères d'approche, de négociation et de décision	- la phase d'approche du partenaire - la phase de négociation avec le partenaire - la phase de décision
Evaluation et conclusion	- l'évaluation de la coopération par le répondant - Conclusion (question ouverte)

4 – PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES

50 questionnaires complétés ont pu être validés, portant ainsi le taux de retour à 45%.

4.1 – PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON

42% des répondants occupent une fonction de chef de projet, le reste se répartissant à proportion à peu près équivalente entre des fonctions de directeur, responsable technique et responsable commercial ou marketing.

Les projets concernés peuvent être classés en 3 catégories :

- 50% des projets sont des équipements destinés à être intégrés dans une plate-forme pour réaliser une fonction opérationnelle
- 35% sont des systèmes opérationnels complets
- 15% des études technologiques et prestations de services

Ce sont généralement des grands projets : 74% ont un montant supérieur à 10 M€ et 50% une durée supérieure à 5 ans. 28% représentent un montant financier supérieur ou égal à 100 M€.

88% des répondants considèrent que leurs projets sont stratégiques (enjeu financier, développement d'une nouvelle technologie, accès à un marché important, survie sur un segment de marché, etc). Ce caractère stratégique est aussi perçu par les clients puisque 76% des répondants estiment que leur client considère le projet comme stratégique (acquisition d'une technologie ou d'une capacité opérationnelle offrant un avantage, projet rentrant dans le cadre d'une politique d'indépendance, projet fournissant un équipement critique s'intégrant dans un projet de plus grande ampleur).

Dans 72% des projets, les clients sont des gouvernements ou des organismes étatiques, ce qui est un résultat prévisible pour une société de défense de grande ampleur. Les autres types de client (26%) sont d'autres sociétés industrielles jouant le rôle de maître d'œuvre d'une plate-forme pour laquelle la firme fournit des équipements ou des sous-systèmes (comme la vente d'un équipement pour être intégré sur un avion d'armes ou un navire, par exemple).

94% des coopérations dans les projets sont montées avec des sociétés industrielles, le reste étant avec des organismes étatiques. Cette proportion de réponses est très représentative de l'activité des industries de défense qui réalisent des partenariats industriels pour mener à bien leurs projets

Le partenaire sélectionné correspond en majorité à une entreprise perçue comme un concurrent (42% des réponses), une entreprise travaillant dans un secteur complémentaire (22% des réponses), un intermédiaire vis à vis d'un marché (16%) ou un partenariat vertical avec un sous-traitant ou donneur d'ordre (16%)

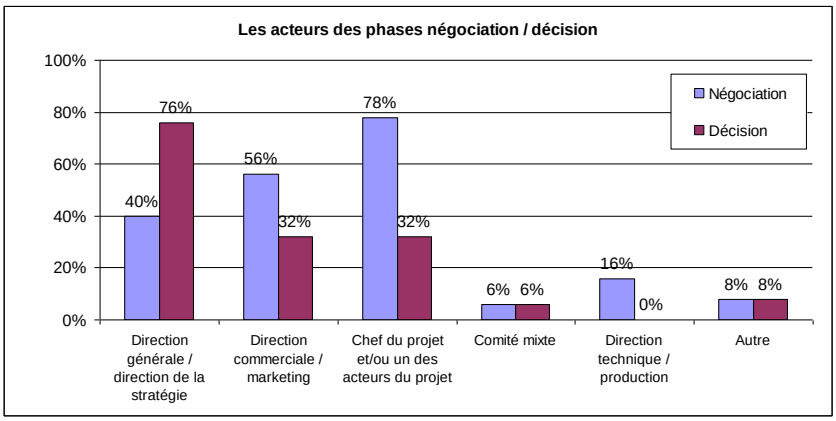
Parmi les activités menées en coopération, la majorité porte sur l'intégration de produits développés par chacun des partenaires (72% des réponses) puis sur la conception, le développement (56% des réponses) et la production (46% des réponses) en commun de produits ou de services. Il est à noter que les activités de recherche amont en commun sur un produit ou une technologie représentent la plus faible proportion des réponses (22%). Plusieurs travaux de recherche[1] portent spécifiquement sur cette dernière catégorie et notre recherche se différencie notamment sur ce point. Toutes les activités menées en coopération sont estimées comme critique pour la réussite du projet dans 90% des réponses.

72% des projets présentent une relation antérieure avec le partenaire sélectionné, contre 28% des projets n'ayant eu aucune relation auparavant avec ce partenaire.

4.2 – ANALYSE DES DONNÉES

4.2.1 – Acteurs de la négociation et de la décision

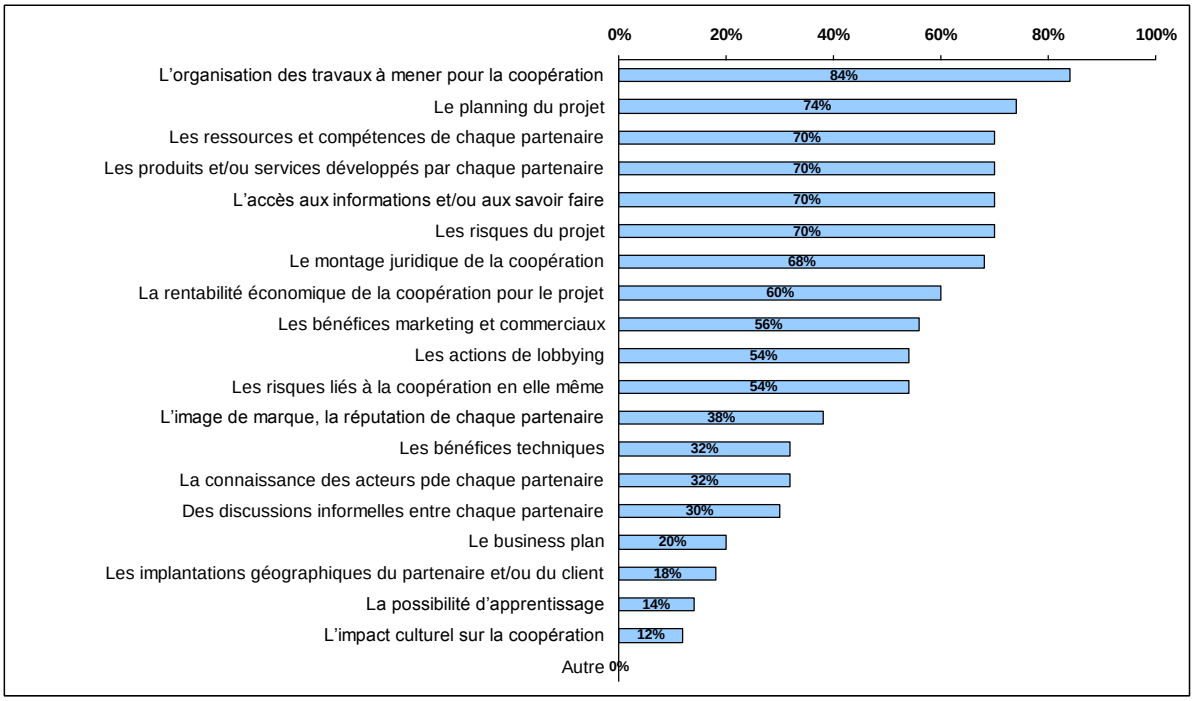
La phase de négociation est la phase où les acteurs du projet sont les plus impliqués (78% des projets) avec un fort soutien des directions commerciales (56%) et générales (40%). En revanche, la phase de décision du choix du partenaire reste l'apanage des directions générales des unités pour 76% des projets avec le soutien des équipes commerciales et projets (32%). Ceci est cohérent avec le caractère stratégique des projets mis en avant précédemment.



[1] Notamment dans la revue Strategic Management Journal

4.2.2 - Les critères de négociation

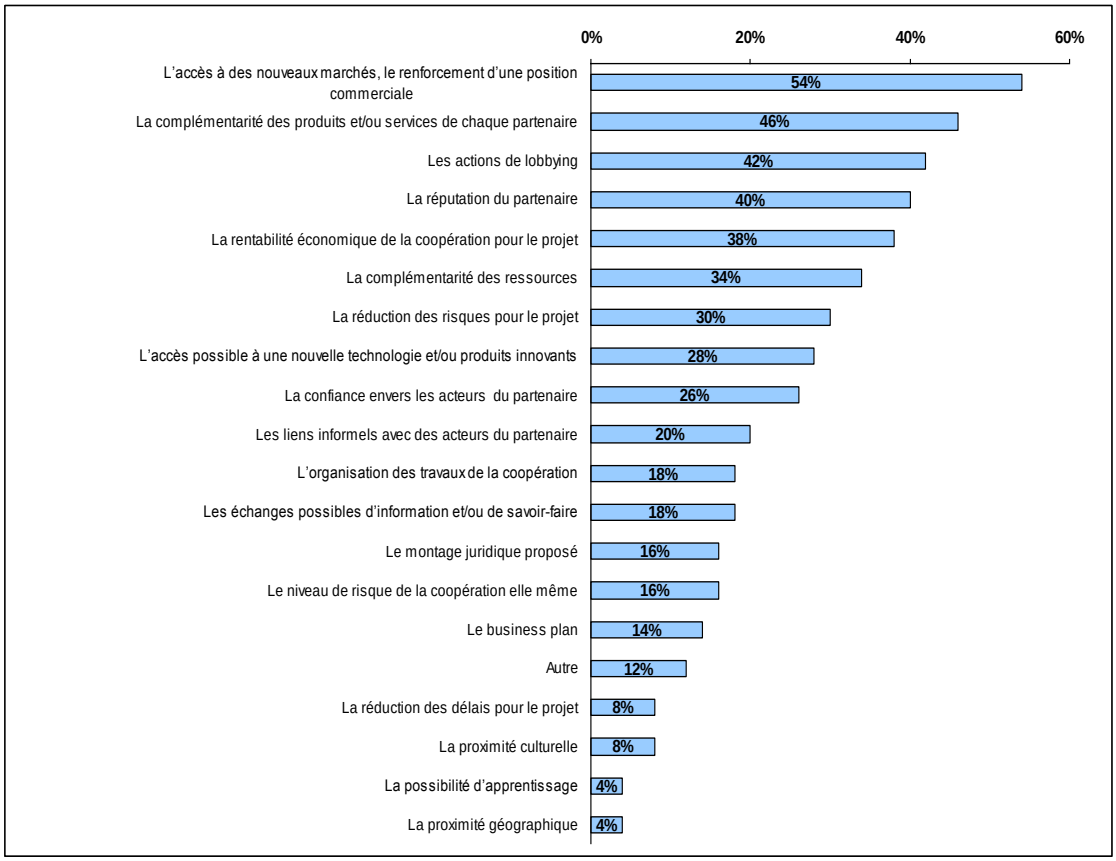
Les thèmes abordés au cours des négociations avec les partenaires potentiels sont nombreux. Les principaux critères de négociation concernent l'organisation des travaux à mener pour la coopération (84% des projets), le planning du projet (74% des projets), puis un groupe de critères obtenant chacun 70% des réponses: ressources et compétences, produits et services développés par les partenaires, l'accès aux informations et les risques du projet en lui-même (techniques, risques clients, etc). Les critères qui enregistrent des scores supérieurs ou égaux à 25 réponses, soit la moitié de la population étudiée sont distingués par une croix dans la figure de croisement des critères qui figurent plus loin.



4.2.3 - Les critères de décision

En phase de décision, les critères sur lesquels s'appuient en majorité les directions générales pour fonder leur décision sont plus restreints en nombre et en proportion. Aussi, les critères majeurs en phase de décision concernent l'accès aux marchés ou le renforcement de positions commerciales (54%), la complémentarité des produits de chaque partenaire (46%) et les capacités de lobbying (42%) et la réputation (40%) que peut avoir le partenaire

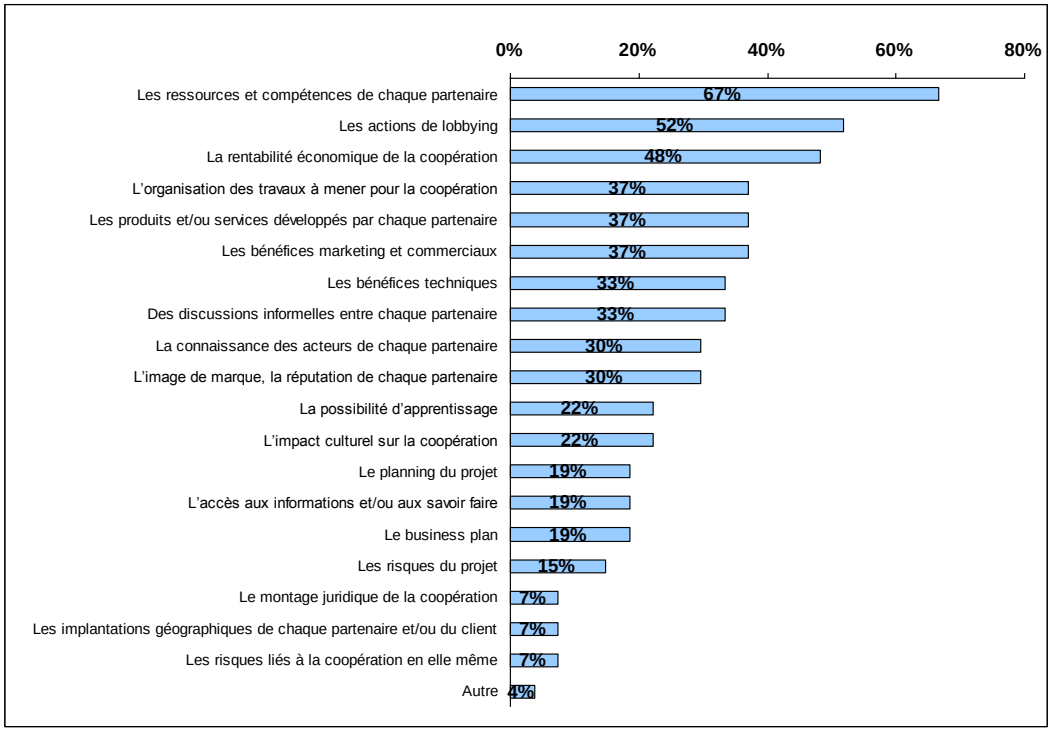
Les critères de négociation diffèrent des critères de décision : les premiers sont centrés sur le projet en lui-même et sont mobilisés par les acteurs du projet alors que les seconds portent au-delà du projet sur la coopération avec le partenaire à plus long terme et sont mobilisés par la



DG ou les fonctions impliquées (commerciale et technique).

4.2.4 - L'évaluation de la coopération

Sur la population des projets étudiés, 60% des partenariats réalisés pour le projet sont jugés comme un succès, 36% comme ni un succès, ni un échec, et seulement 4% comme un échec. Pour les coopérations réussies, les principaux facteurs à l'origine de ce succès sont les ressources et compétences de chaque partenaire (67%), les actions de lobbying menées par les partenaires (52%) et la rentabilité économique de la coopération pour le projet (48%).



4.2.5 – Le croisement des critères de négociation, décision et évaluation

Le croisement des critères de négociation, de décision et d'évaluation permet d'identifier les critères déterminants dans le choix du partenaire et dans le succès de la coopération.

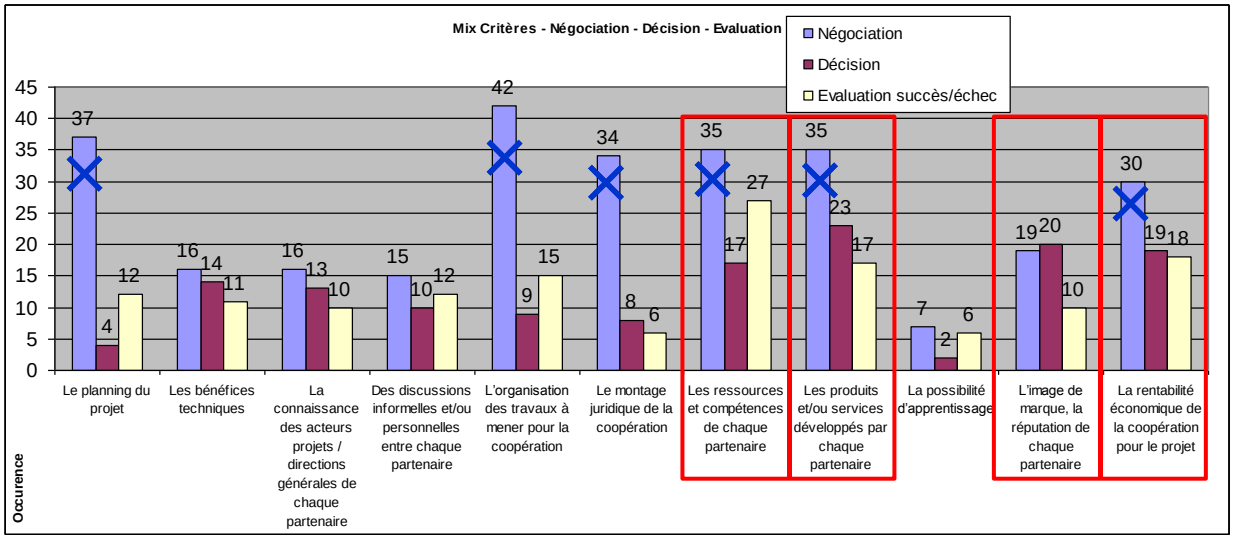
Nous désignerons par critères complets les critères qui ont fait l'objet d'une négociation et sur lesquels les décisions ont été fondées, et par la suite évaluées. Ces critères présentent des scores relativement homogènes[2] dans les trois phases. Ces derniers sont entourés d'un rectangle dans la figure ci dessous. Ce sont :

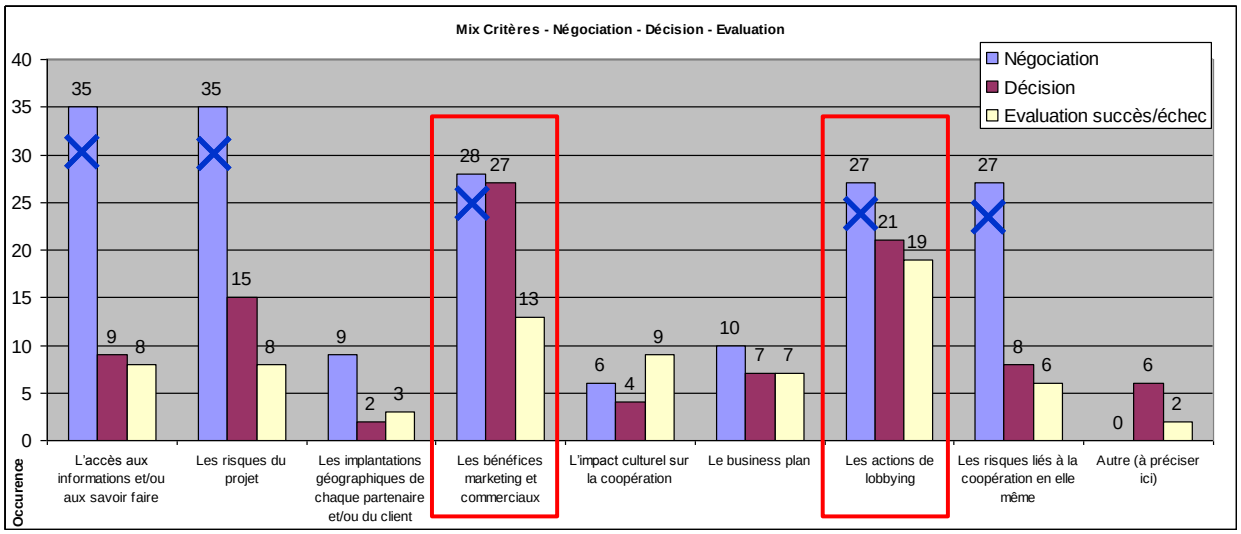
- La rentabilité économique de la coopération pour le projet
- Les actions de lobbying
- Les ressources et compétences de chaque partenaire
- Les produits et/ou services développés par chaque partenaire
- Les bénéfices marketing et commerciaux

[2] Les résultats des études de sensibilité des critères de négociation et de décision, sont pertinents lorsque le pourcentage de réponses diffère sensiblement entre les deux sous–populations étudiées à partir de la population totale des projets. Le seuil retenu pour distinguer un critère comme ayant une disproportion notable entre deux sous populations est un écart de 20% dans les pourcentages de réponses entre les sous populations. Cet écart correspond à un écart équivalent à 10 réponses.

- L'image de marque, la réputation de chaque partenaire

Les deux premiers critères (rentabilité économique de la coopération et actions de lobbying du partenaire) portent sur le projet en lui-même à savoir sa rentabilité mais également la capacité du partenaire à promouvoir le projet auprès du client pour emporter le projet. Les trois autres critères (les ressources et compétences de chaque partenaire, les produits et/ou services développés par chaque partenaire, les bénéfices marketing et commerciaux) sont davantage





liés à la vision stratégique de la coopération par rapport aux objectifs des entreprises. Comme une proportion importante des projets de la population concerne des alliances entre concurrents (42%), on peut déduire de ces résultats que les DG sont attentifs "au coup d'après". En effet, les coopérations dans les projets ayant une durée de vie liée à la durée du projet, les résultats montrent que la décision se fonde sur des critères évaluant le bénéfice que pourra retirer le partenaire de la coopération, et donc de l'évolution de sa position concurrentielle par rapport à l'entreprise. Ainsi les critères d'analyse des ressources et compétences du partenaire, des produits et services qu'il a développés et des bénéfices

marketing et commerciaux qu'il pourra tirer de la coopération sont dominants dans la prise de décision. Le maintien de la compétitivité et la préparation de l'avenir à une vision moyen-long terme rentre donc en considération dans les choix d'un partenaire par les décideurs.

Enfin le dernier critère est relatif à l'image de marque, à la réputation du partenaire. Dans le segment de la défense où la conquête et la fidélisation des clients passent par de permanentes actions de lobbying et de communication, l'image que véhicule une entreprise ou le projet qu'elle réalise est important. Ce critère est donc lui aussi décisif dans le choix du partenaire.

L'étude de sensibilité menée sur le paramètre « succés de la coopération » permet de distinguer deux sous populations de projets : une première où la coopération est jugée comme un succès, une deuxième où la coopération est jugée comme ni un succès, ni un échec (le faible taux de réponse avec la mention d'échec est non représentative statistiquement).

	Critères	**Coopération succès**	**Coopération neutre ou échec**
Phase négociation	Des discussions informelles et/ou personnelles entre chaque partenaire	37%	11%
	La possibilité d'apprentissage	22%	0%
	L'image de marque, la réputation de chaque partenaire	30%	56%
	L'accès aux informations et/ou aux savoirs-faire	59%	83%
	Les risques du projet	81%	56%
	Les actions de lobbying	48%	72%
Phase décision	La confiance envers les acteurs projets / directions générales du partenaire	37%	17%
	Les liens informels et/ou personnels avec des acteurs du partenaire	33%	0%
	L'organisation des travaux de la coopération	30%	6%
	La rentabilité économique de la coopération pour le projet	48%	28%

En phase de négociation, l'étude de sensibilité montre deux catégories de critères :

- Les critères qui apparaissent comme plus fréquemment cités dans les coopérations évaluées comme un succès. Ils portent sur la capacité à établir des liens informels ou personnels entre les partenaires, à négocier les possibilités d'apprentissage et à identifier et clarifier les risques liés au projet.

- Trois autres critères qui sont fortement discutés en phase de négociation apparaissent comme défavorables au succès de la coopération : l'image de marque ou la réputation de chaque partenaire, l'accès aux informations et aux savoirs-faire et les actions de lobbying. Parmi ces critères, deux ont été identifiés comme des critères clefs dans l'analyse de croisement des critères, mettant ainsi à jour leur influence sur le déroulement potentiel de la coopération.

En phase de décision, quatre critères apparaissent comme clefs pour augmenter les chances de succès d'une coopération. Ils permettent de répondre en partie à la question relative à l'importance des deux types de relations coopératives comme évoquée par Dameron (2003) et Achelhi et al. (2005): les complémentaires (rationalité calculatoire, facteurs économiques) et les communautaires (rationalité identitaire, facteurs sociaux). Ainsi, pour les relations coopératives communautaires, la confiance entre les acteurs et la création de liens informels ou personnels entre les partenaires sont des conditions de succès de la coopération. Il est à noter que ces deux critères se distinguent particulièrement par le fait qu'ils n'avaient pas été identifié comme des critères de négociation ou des critères "complets" dans l'analyse du croisement des critères.

Ces deux critères permettent ainsi de souligner l'importance de la confiance dans les critères qui permettent d'aboutir à un succès en coopération, car ils permettent de réduire les risques relationnels inhérents aux partenaires.

Pour les relations complémentaires, basées sur une approche rationnelle de la coopération, deux critères se distinguent particulièrement comme propice au succès : l'organisation de la coopération et la rentabilité économique de celle-ci pour le projet. De manière assez logique, le fait de bien délimiter les responsabilités et les travaux attendus par chacun des coopérants et la perspective que la collaboration sera fructueuse financièrement pour les partenaires sont des éléments qui concourent au succès de la relation coopérative.

4.2.6 –Influence de l'antériorité de la relation

En phase de négociation, l'influence de ce paramètre joue sur des critères qui ne sont pas liés au projet en lui-même. La forte proportion du critère des bénéfices marketing et commerciaux indiquent que les équipes projets chargés de la négociation, en cas d'une relation antérieure avec le partenaire, discutent de cette thématique qui va au-delà du projet. Il en est de même pour le critère relatif aux risques portés par la coopération.

	Critères	Antériorité	Sans antériorité

	Critères	Antériorité	Sans antériorité
Phase négociation	Bénéfices marketing et commerciaux	64%	36%
	Les risques liés à la coopération en elle-même	61%	36%
Phase décision	La réputation du partenaire	31%	64%
	Les actions de lobbying	50%	21%

Cela indique probablement que l'antériorité de la coopération, l'expérience de travail avec ce partenaire favorisent un élargissement de la visibilité des équipes projets. Celles-ci, étant amenées à travailler avec un même partenaire plusieurs fois, s'intéressent non seulement aux négociations nécessaires pour faire aboutir le lancement du projet "ponctuel", mais se place dans une vision plus long terme en négociant des points appartenant au domaine du multi–projets et en cherchant à capitaliser sur la relation entre les partenaires.

En phase de décision, l'existence ou non d'une relation antérieure avec le partenaire impacte aussi des critères non directement liés au projet. On peut logiquement noter que l'absence d'antériorité d'alliance avec un partenaire fait que le critère de réputation du partenaire pèse plus fortement dans la décision. En sens inverse, de manière assez logique aussi, une connaissance antérieure du partenaire et de ses capacités d'actions montre que les décideurs accordent plus d'importance à la capacité de lobbying du partenaire, à sa capacité à influencer le client pour gagner le projet lorsqu'ils connaissent leur coopérant

4.2.7 - Influence des risques

90% des personnes interrogées considèrent la coopération comme l'un des risques majeurs du projet. L'analyse des types de risques perçus et associés à la coopération montre deux risques dominant: le risque de comportement opportuniste du partenaire (46% des réponses) et le risque de dépendance (40% des réponses), confirmant ainsi les principaux risques liés à la coopération identifiés par la littérature. L'étude de sensibilité des critères par la perception des risques dans la coopération porte sur les trois risques majeurs identifiés: le risque de comportement opportuniste, le risque de dépendance et le risque de fuite de compétences.

Influence du risque de comportement opportuniste du partenaire

Le risque d'un comportement opportuniste du partenaire apparaît comme le risque le plus fortement perçu (46% des réponses).

	Critères	Risque cité	Risque non cité
Phase négociation	L'image de marque, la réputation de chaque partenaire	52%	26%

	Les actions de lobbying	70%	41%
Phase décision	Le business plan	26%	4%
	Les actions de lobbying	61%	26%

En phase de négociation, le risque de comportement opportuniste du partenaire, et son impact sur le projet, pousse les équipes de négociation à évaluer plus systématiquement l'image de marque et la réputation du partenaire potentiel, et de son association avec l'entreprise. Dans les questionnaires analysés, l'importance de ce critère varie fortement avec la perception ou non du risque de comportement opportuniste du partenaire. Cela indique l'importance accordée dès la phase de négociation à l'image que l'alliance pourra porter, d'autant plus que celle-ci pourra être potentiellement entachée par le comportement potentiellement négatif du partenaire. La perception d'un risque de comportement opportuniste du partenaire s'exprime aussi à travers une prise en compte accrue des actions de lobbying qu'il va mener, pour le gain du projet en principe, ainsi que du business plan, c'est à dire de la rentabilité du projet.

Ainsi d'un point de vue managérial, en cas de perception d'un risque de comportement déloyal du partenaire, l'accent est ainsi mis sur le gain du projet (actions de lobbying, image de marque) et sa rentabilité.

Influence du risque de dépendance au partenaire

Le risque d'une dépendance au partenaire apparaît comme le deuxième risque le plus fortement perçu (40% des réponses).

	Critères	**Risque cité**	**Risque non cité**
Phase négociation	La connaissance des acteurs projets, des directions générales de chaque partenaire	45%	23%
	L'organisation des travaux à mener pour la coopération	100%	73%
	Les risques du projet	90%	57%
	Les risques liés à la coopération en elle même	75%	40%
Phase décision	*Pas d'écarts significatifs*		

L'influence du risque de dépendance au partenaire n'est perceptible que sur les critères de négociation, les écarts sur les critères de décision n'étant pas statistiquement significatifs. Quand ce risque est cité, les acteurs projets qui négocient le montage de la coopération sont donc particulièrement attentifs à acquérir une bonne connaissance des partenaires, et à négocier l'organisation de la coopération systématiquement (100% des réponses dans cette

sous-population). Il faut aussi noter l'importance accordée à l'évaluation et à la répartition des risques liés au projet ou à la coopération.

Le risque perçu de dépendance au partenaire influence les thèmes de négociation retenus. En effet, l'organisation des travaux est toujours abordée et une grande importance est accordée à l'analyse des risques du projet et des risques de la coopération.

Le risque de dépendance est d'autant plus marqué dans la population de projets étudiés que 72% des projets ont des activités de coopération qui portent sur l'intégration de produits développés par chacun des partenaires. Dans le cas d'alliance entre firmes concurrentes, il s'agit alors d'un schéma d'alliance complémentaire où les entreprises accroissent leur dépendance l'une envers l'autre du fait qu'elles contribuent au projet avec des actifs et des compétences de différentes natures, l'ensemble étant nécessaire à la réalisation du projet.

Néanmoins, il est à noter que la perception du risque de dépendance ne change pas les critères de décision. La prise de décision, principalement réalisée par les directions générales, n'est donc pas soumise à la perception ou non d'une dépendance potentielle avec le partenaire à l'issue du projet, ce point devant être analysé au cours des négociations.

Influence du risque de fuite des compétences

Le risque de fuites des compétences vers le partenaire est perçu dans 28% des réponses.

	Critères	**Risque cité**	**Risque non cité**
Phase négociation	La rentabilité économique de la coopération pour le projet	43%	67%
	L'accès aux informations et/ou aux savoirs-faire	86%	64%
	Les actions de lobbying	79%	44%
Phase décision	Les actions de lobbying	64%	33%

Le risque de fuite de compétences et/ou d'informations influe principalement les critères de négociation. Assez logiquement, lorsque ce risque est perçu, le thème de l'accès aux informations et aux savoirs-faire est beaucoup plus négocié, de manière à protéger les intérêts et la connaissance des partenaires. La rentabilité économique de la coopération est à l'inverse un critère qui est moins souvent discuté lors de négociations où le risque de fuite de compétences est présent. Cela s'explique peut-être par la volonté des partenaires de ne pas divulguer les bénéfices économiques qu'ils attendent de la coopération à leur partenaire.

Enfin les capacités de lobbying sont plus fortement discutées et sont un critère plus important dans la phase de décision lorsque le risque de fuite de compétences est présent. Il est probable que les partenaires cherchent à s'assurer que les actions privilégiées pour gagner le projet seront menées à bien en dépit de la diffusion non souhaitée d'information et de savoir. A l'extrême, on peut aussi analyser ces résultats comme étant la volonté par les partenaires que la fuite (volontaire ou non) de connaissances profitera avant tout au gain du projet, dans le cadre d'une véritable stratégie de gestion de l'intelligence économique.

4.2.8 - Influence du type de partenariat

42% des projets sont élaborés avec un partenariat, avec un concurrent, et 58% des projets avec d'autres types de partenaires (verticaux, sectoriels …).

	Critères	Concurrent	Non concurrent
Phase négociation	Les bénéfices techniques	48%	21%
	Les produits et services développés par chaque partenaire	86%	59%
	La rentabilité économique de la coopération pour le projet	86%	41%
	Les bénéfices marketing et commerciaux	71%	45%
Phase décision	La réduction des risques pour le projet	43%	21%

La position du partenaire par rapport à l'entreprise en tant que concurrent ou non-concurrent impacte significativement les critères de négociation. Ainsi en cas de position concurrentielle entre les partenaires, une importance certaine est accordée à l'acquisition d'information et de connaissance sur les bénéfices que pourra tirer le partenaire (le concurrent) de la coopération : bénéfice technique, bénéfice marketing et commerciaux, bénéfice au service de ses lignes de produit et de service et même bénéfice économique au travers d'une appréhension de la rentabilité économique de la coopération pour le projet (et donc pour les partenaires). Entre concurrents, si les termes de l'alliance portent sur le projet et les activités à mener pour le réussir, il subsiste la nécessité de conserver une position compétitive pour l'entreprise au-delà du projet. L'indépendance de l'entreprise et de ses choix stratégiques, notamment pour maintenir une forte compétitivité rentre donc en conflit avec la nécessité de la réussite du projet avec le concurrent. On retrouve alors la nécessité de la gestion de la singularité du projet et de son autonomisation (Ben Mahmoud-Jouini et Calvi, 2004) et de la nécessité pour le projet de se constituer une communauté de destin (Piron, 2000). Le projet doit donc être en quelque sorte autonome vis-à-vis des entreprises qui coopèrent dans son développement et distancié par rapport à leurs intérêts divergents. Les résultats sur la variabilité des critères à ce paramètre montrent, en revanche, que les équipes projets chargées de la négociation intègrent dans leur

discussion ces dimensions "d'intelligence économique" sur les bénéfices que pourra tirer le partenaire – concurrent de la coopération. Ces acteurs dépassent donc leur simple mandat de négociateur du projet pour acquérir les informations nécessaires à la stratégie d'entreprise et à la défense de sa compétitivité. Ce qui n'était pas le cas lorsque la globalité des formes de coopération étaient considérées : les critères de négociation se focalisaient alors exclusivement sur le projet.

5 – DISCUSSION CONCLUSION

La sélection du partenaire dans le cadre d'un projet de développement de nouveau produit mené en coopération permettrait de profiter des bénéfices des coopérations notamment en matière de complémentarité ou d'accés à certains marchés grâce à une taille critique, tout en en réduisant les risques. Cette recherche porte donc sur les critères de sélection du partenaire, question peu étudiée dans la littérature en management de projet et en management stratégique. Nous nous intéresserons aux critères mobilisés aussi bien pendant la négociation de cette coopération que pendant la phase de décision et de choix. La recherche a été menée auprès d'acteurs impliqués dans des projets menés en coopération au sein d'une des grandes firmes européenne du secteur de la défense. En effet, l'enjeu des projets menés en coopérations dans ce secteur est particulièrement important. Une enquête auprès de ces acteurs a permis de mettre en évidence les points saillants suivants :

Les critères mobilisés pendant la négociation par les acteurs directement impliqués dans le projet (chef de projet) diffèrent des critères mobilisés par la direction générale ou les fonctions (commerciales et techniques) pendant la phase de décision du partenaire. Les premiers portent spécifiquement sur le projet (l'organisation des travaux, le planning du projet, les ressources et compétences mobilisées dans le projet, etc) alors que les seconds dépassent le projet et portent sur les avantages que pourraient retirer la firme de cette coopération au-delà du projet (l'accés à des nouveaux marché et le renforcement de position commerciale, la complémentarité des produits et services, la réputation, etc). Une troisième répartition entre les critères de négociation et ceux de décision se retrouve dans le cas des coopérations considérées réussies (les ressources, la rentabilité du projet, l'organisation des travaux, etc). La recherche met aussi en évidence un sous groupe de critères « complets » communs dans les trois catégories.

Cette différence entre les critères mobilisées à des phases différentes du processus de choix du partenaire entre en discussion avec les travaux de Emden, Calantone and Droge (2006) qui ont identifié trois phases dans le processus de sélection du partenaire dans un projet de développement de nouveau produit mené en coopération: (i) la phase d'alignement

technologique (technical ability, technical complementarity and the overlapping of the knowledge base) (ii) la phase d'alignement stratégique (motivation and goal correspondence) et (iii) la phase d'alignement relationnel (compatible culture, propensity to change and long term orientation). Chaque phase se termine avec une décision (i) le développement d'une compréhension mutuelle des technologies et de leur place sur le marché (ii) l'établissement d'une équipe pour initier le codéveloppement des spécifications du produit et (iii) la détermination de la faisabilité légale et financière. Même s'il existe une certaine similarité entre les critères identifiées par notre recherche et mobilisée pendant les différentes phases et les éléments mis en avant par Emden et al. (2006) ces critères s'articulent différemment pendant les phases de sélection. Dans les deux cas, il y a une recherché d'un alignement stratégique et technologique mais ils ne sont pas gérés au même niveau dans l'organisation notamment dans la répartition entre les critères mobilisés par les acteurs projets d'une part et la DG ou les fonctions d'autre part. Ces alignements sont tous les deux considérés aussi bien pendant la phase de négociation que pendant la phase de décision.

Les autres résultats qui différencient cette recherche des recherches menées auparavant sur ce thème sont les suivants. Il existe un équilibre dans les relations coopératives entre les critères dits "complémentaires" (rationalité calculatoire, facteurs économiques) et les "communautaires" (rationalité identitaire, facteurs sociaux) pour les coopérations qui sont considérées comme des succès. L'existence d'une relation antérieure à la coopération avec un partenaire influe sur les critères mobilisés : la négociation se fait dans une vision long terme relevant d'une approche multi–projets et en cherchant à capitaliser sur la relation entre les partenaires. Dans ce cas, les critères de négociation dépassent le projet en lui-même et portent davantage sur la firme dans son ensemble.

Il en est de même, de la perception de risques liés à la coopération entre les partenaires influence les critères de négociation et de décision. L'influence est variée en fonction du risque perçu (opportunisme, dépendance ou fuite de compétence). Dans le cas de perception d'un risque de comportement opportuniste par exemple, les critères de décision se recentrent davantage sur le projet

Dans le cas d'une alliance entre concurrents, les équipes projets chargées de la négociation intègrent dans leur discussion une dimension "d'intelligence économique" sur les avantages que pourrait tirer le partenaire–concurrent de la coopération et s'intéressent à la firme au-delà du projet.

Cette recherche souffre notamment des biais de la méthode retenue à savoir centrée sur une enquête menée au sein d'une entreprise. Cependant, le fait que ce soit dans un secteur pertinent pour la problématique et au sein d'un acteur majeur relativise cette faiblesse. De plus la confidentialité des informations associées aux projets de coopérations vus d'une firme rend la généralisation de ce type de démarche assez difficile.

REFERENCES

ATHAIDE G. STUMP R. JOSHI A.W. (2003) Understanding new product co-development relationships in technology-based industrial markets. *Journal of Marketing Theory and Practice,* 11(3), 46-59

BEN MAHMOUD-JOUINI S et CALVI R (2004), *Les coopération interentreprises dans les projets de développement*, p. 161-186, in *Faire de la recherche en management de projet,* dirigé par GAREL G., GIARD V. MIDLER C., FNEGE, Vuibert, 2004.

CALOGHIROU Y. HANDROYANNIS G. VONORTAS N 2003 The performance of research partnerships Managerial and Decision Economics, 24(2-3) 85-99
DAMERON S (2003), Structuration de la coopération au sein d'équipes projet, *12ème conférence de l'AIMS. Les Côtes de Carthage 3, 4, 5 et 6 Juin 2003.*

DELERUE H. (2004), Performance des alliances : une gestion duale du risque relationnel, *13ème conférence de l'AIMS Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 Juin 2004.*

DECK M. TENG B. (2000) Model of co-development emerges, *Research Tecnology Management*, 45(3) 47-54

DEV C. KLEIN S. FISHER R. (1996) A market based approach for partner Selection in marketing alliances, *Journal of travel research* 35(1) 11-17

DOZ Y. HAMEL G. (2000), *L'avantage des alliances – Logiques de création de valeur*, DUNOD.

DUSSAUGE P. GARRETTE B. (1991), Alliances stratégiques : mode d'emploi, *Revue française de Gestion*, septembre-octobre 1991, p. 4-18.

DUSSAUGE P. GARRETTE B. (1996), *Les Stratégies d'alliance*, Les Editions d'organisation.

DYER J. SINGH H. 1998 The relational view: cooperative strategy and source of interorganizational competitive strategy; Academy of Management Review, 23(4), 487-679

EMDEN Z. CALANTONE R. DROGE C. 2006 Collaborating for new product development: selecting the partner with maximum potential to create value, Journal of Product Innovation Management, 23, 330-341

ENGWALL M. SVENSSON C. (2004), Cheetah team in product development: the most extreme form of temporary organization. Scandinavian Journal Management, 20, 297-317

FERRIS J. S. GERWIN D. (2004), Organizing New Product Development Projects in Strategic Alliances, *Organisation Science*, Vol. 15, N° 1, January-February 2004.

GAUTIER F. LENFLE S. (2004), *L'avant projet : définition et enjeux*, p. 11-33, , in *Faire de la recherche en management de projet,* dirigé par GAREL G., GIARD V. et MIDLER C., FNEGE, Vuibert, 2004

GULATI R. 1995 Does familiarity breed trust ? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. Academy of Management Journal, 38(1), 85-122
GUTH J.P. (1998), *Bâtisseurs d'alliance – La Pratique*, Editions d'Organisation.

JOLLY D. (2001), *Alliances interentreprises*, Paris, Vuibert, 2001.

KANTER R.M. (1994), Collaborative Advantage, *Harvard Business Review*, July-August 1994.

KOGUT B. 1998 The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry, The Journal of Industrial Economics, 38(2), 183-198

LHUILLERY S. PFISTER E. 2009 R&D cooperation and failures in innovation projects: empirical evidence from French CIS data, Research Policy, 38(2009)

LITTLER D. LEVERICK F. BRUCE M. (1995) Factors affecting the process of collaborative product development: a study of UK manufacturers of Information Technology products *Journal of Product Innovation Management* 12(1) 16-33

MIOTTI L. SACHWALD F. 2003 Cooperative R&D: why and with whom ? An integrated framework of analysis, Research policy, 32(8)

PARKHE A. (1993), Strategic alliances structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, *Academy Management Journal*, N° 36, p. 794-829.

PERKS H. (2000) Marketing Information Exchange Mechanisms in collaborative new product development *Industrial Marketing Management* 29(2) 179-189

PIRON P. (2000a), *Managing joint development in transnational alliances*, in *Innovation based competition & Design systems dynamics*, dirigé par BENGHOZI P.J, CHARUE-DUBOC F. et MIDLER C., Edition L'Harmattan, 2000.

PIRON P. (2000b), *L'alliance en convergence. Développer conjointement dans l'industrie européenne des missiles tactiques*, Thèse de l'Ecole Polytechnique.

RINDFLEISCH A. (2000), Organizational trust and interfirm cooperation : an examination of horizontal versus vertical alliances, *Marketing Letters*, N° 11:1, p. 81-95.

SAEZ C.B. MARCO T.G. ARRIBAS E.H. (2002) Collaboration in R&D with universities and research centres: an empirical study of spatial firms *R&D Management* 32(4) 321-342

SEGRESTIN B. (2006), *Innovation et coopération interentreprises – Comment gérer les partenariats d'exploration ?*, CNRS Edition.