



**HAL**  
open science

## Proximité(s) dans une relation de délégation. Le cas de la R&D et de l'innovation

Angué Katia, Aude Ducroquet

### ► To cite this version:

Angué Katia, Aude Ducroquet. Proximité(s) dans une relation de délégation. Le cas de la R&D et de l'innovation. Atelier de l'AIMS, les modèles d'innovation ouverte: quelles pratiques pour quels enjeux?, Mar 2010, Caen, France. hal-03525463

**HAL Id: hal-03525463**

**<https://univ-angers.hal.science/hal-03525463>**

Submitted on 13 Jan 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Proximité(s) dans une relation de délégation.**

### **Le cas de la R&D et de l'innovation**

#### **ANGUÉ Katia**

Maître de conférences, Université de La Réunion  
Laboratoire GREGEOI - CEMOI  
IAE - BP 7151  
97715 Saint-Denis Messagerie Cedex 9  
Membre associé du GREDEG (CNRS UMR 6227)  
Université de Nice-Sophia Antipolis  
[kangué@univ-reunion.fr](mailto:kangué@univ-reunion.fr)

#### **MARTIN Aude**

Maître de conférences, IAE-Lille 1  
LEM  
IAE de Lille  
104 Avenue du Peuple Belge  
59043 Lille Cedex  
Tél. : 03.20.12.24.51  
[aude.martin@iae.univ-lille1.fr](mailto:aude.martin@iae.univ-lille1.fr)

#### **Résumé**

Cet article s'interroge sur la façon dont s'expriment les différentes formes de proximité dans le cadre d'une relation de délégation de projets de R&D et d'innovation entre un donneur d'ordres et l'un de ses prestataires. Reposant sur les apports de l'approche fondée sur les ressources et sur l'économie des proximités, il s'attache à analyser l'intensité des besoins de proximité entre les partenaires et envisage l'évolution de ceux-ci au cours du temps. L'étude de cas réalisée sur une relation spécifique de délégation de projets de R&D montre que toutes les formes de proximité ne sont pas concernées par la coordination des partenaires en même temps qu'elle souligne certaines interrelations entre composantes de la proximité.

**Mots clés :** Proximité / Relation / Interaction / Délégation / R&D / Innovation / Relations inter-organisationnelles

# **Proximité(s) dans une relation de délégation.**

## **Le cas de la R&D**

### **Introduction**

La R&D, activité considérée comme clé par une majorité d'entreprises, ne reste plus confinée à l'intérieur de la firme et s'appuie de plus en plus sur la conclusion de relations nouées avec des partenaires extérieurs. Ainsi, une entreprise sur deux entretient au moins une relation de coopération ou de délégation dans le domaine de la R&D et de l'innovation avec d'autres entreprises ou des acteurs institutionnels et ces relations représentent environ un quart de leur budget de R&D. Le nombre moyen de relations dépasse la dizaine, alors qu'un tiers des entreprises n'ont qu'un seul partenaire, 2% affichent plus de cent relations.

Au centre de ces relations, nous retrouvons les relations de délégation, qu'elles soient de sous-traitance ou d'externalisation, avec d'un côté une entreprise donneur d'ordres et de l'autre l'entreprise prestataire. Ces relations semblent, comme la plupart des contrats de sous-traitance et d'externalisation, nécessiter une bonne coordination des deux parties.

Dans une relation de délégation (que l'on parle de sous-traitance, d'externalisation ou d'outsourcing), l'interaction entre les deux parties est centrale et fait l'objet de beaucoup d'attentions, tant de la part des chercheurs que des praticiens, puisqu'elle est à la base de la réussite d'une délégation d'activité ou de projet. L'interaction est généralement cadrée par un contrat mais elle nécessite également une autre forme de contrôle permettant pour l'entreprise délégatrice d'exercer une surveillance de l'activité ou du projet délégué et mené par le prestataire. Par délégation, nous entendons toute relation contractuelle par laquelle une entreprise confie à un prestataire, possédant des compétences propres, la responsabilité de mener à bien tout ou partie d'un projet de R&D. Dans tous les cas, le fait de déléguer un projet de R&D est une décision stratégique prenant en compte les atouts et les risques liés à une telle délégation. Dans ce contexte, une collaboration plus ou moins poussée avec le partenaire est mise en place (allant du « faire-faire » au « faire-ensemble »).

Or, cette collaboration s'inscrit dans un espace et un territoire plus ou moins étendu selon le degré de proximité existant entre l'entreprise et son prestataire. Présentée comme un dispositif de coordination des relations inter-organisationnelles, la question du rôle de la proximité entre les partenaires et de son expression tout au long de la relation qui s'établit

entre eux se pose donc légitimement, d'autant que la proximité est souvent posée comme un élément déterminant de la dynamique économique (Zimmermann, 2008).

Dans ce contexte, cette communication s'attache à comprendre comment, dans la pratique, s'expriment les différentes formes de proximité dans une relation de délégation de projets de R&D<sup>1</sup>. Elle prolonge notamment les travaux de Bouba-Olga et Carrincazeaux (2001) qui appelaient déjà à de plus amples investigations quant aux rôles et aux relations qu'entretiennent les différentes formes de proximités dans le cadre des activités de R&D. Autrement dit, c'est en se reposant sur les apports de l'approche fondée sur les ressources et sur l'économie des proximités que cette communication vise à analyser l'intensité des besoins de proximité entre les partenaires et à envisager l'évolution de ceux-ci au cours du temps. L'étude de cas réalisée sur une relation spécifique de délégation de projets de R&D montre que toutes les formes de proximité ne sont pas concernées par la coordination des partenaires dans le cadre d'un projet d'innovation en même temps qu'elle souligne certaines interrelations entre composantes de la proximité.

Afin de répondre à notre interrogation principale, nous commencerons par présenter le cadre conceptuel retenu pour envisager les relations de délégation de projets de R&D et d'innovation avant d'exposer la méthodologie de l'investigation empirique et les résultats issus de l'analyse d'un cas unique de délégation de projets de R&D.

## **1. RESSOURCES, RELATIONS ET PROXIMITE(S)**

Cette partie est consacrée à la présentation du cadre conceptuel soutenant la présente recherche. Souvent étudiée, les relations inter-organisationnelles peuvent s'appréhender en s'appuyant sur de nombreux champs théoriques allant de la théorie des coûts de transaction à la théorie des incitations en passant par la théorie de l'Agence, la théorie des droits de propriété, la théorie des contrats incomplets ou à l'approche fondée sur les ressources. Toutefois, notre propos n'est pas ici de présenter exhaustivement les divers cadres empiriques mobilisés pour analyser les relations de délégation mais plutôt de montrer la pertinence d'un cadre théorique combinant l'approche fondée sur les ressources et son extension relationnelle avec les travaux du groupe Dynamique de Proximité (DP) connus également sous le nom d' « école française de la proximité » (Zimmermann, 2008).

---

<sup>1</sup> La définition des activités de R&D retenue dans ce travail est conforme à celle de l'OCDE (1997).

## 1.1. RESSOURCES ET RELATIONS

Renouant avec les travaux relativement anciens de Penrose (1959), l'approche fondée sur les ressources (ou RBV pour *Resource Based View*) connaît actuellement un regain d'intérêt manifeste au point que le nombre de travaux la mobilisant paraît désormais comparable aux approches transactionnelles. Ainsi, aujourd'hui, la théorie des coûts de transaction (TCT) et la RBV sont les deux courants les plus mobilisés pour appréhender le phénomène de délégation. Toutefois, Barthélemy (1999) souligne que l'essence même de l'approche transactionnelle réside dans la justification du processus inverse, à savoir : l'intégration verticale. Ceci justifierait d'ailleurs les réponses différentes apportées par ces deux approches à la question de savoir s'il faut ou non *outsourcer*. En effet, pour la TCT, la firme est une conséquence de l'échec du marché alors que pour la RBV elle est un ensemble de ressources, compétences et routines et cherche à posséder un avantage concurrentiel (Martin, 2007).

Plus généralement, quatre principes clés constituent l'ossature de l'approche fondée sur les ressources. (1) D'abord, la firme est conçue comme une collection de ressources productives organisée dans un cadre administré (Penrose, 1959). Ensuite, (2) les entreprises sont considérées comme étant hétérogènes par nature. En effet, elles se distinguent par leurs ressources et compétences qui contribuent, tout au moins pour certaines d'entre elles, à l'obtention d'un avantage compétitif unique et soutenable. (3) Cette hétérogénéité des organisations est durable puisque elle est intimement liée à l'imperfection des marchés (Barney, 1991). Enfin, (4), l'objectif de la firme s'énonce en termes de recherche incessante de rentes qui proviennent de la combinaison et de la mise en oeuvre de ses ressources.

Inputs des processus de production pour Grant (1991), les ressources rassemblent « *l'ensemble des actifs tangibles ou intangibles possédés ou contrôlés par la firme* » dans les travaux de Mothe (1996). C'est cette dernière acception du terme, qui se retrouve également chez Mowery *et al.* (1998) et à laquelle nous nous référerons lorsque nous employons le terme de "ressources". Le concept de ressources se prête aisément aux essais taxonomiques qui n'ont, du reste, pas manqué de fleurir. Alors que Penrose (1959) ne distinguait que les ressources physiques et les ressources humaines, six catégories peuvent être identifiées dans les travaux de Grant (1991) pour qui les ressources sont financières, physiques, humaines, technologiques, réputationnelles ou encore organisationnelles.

Toutefois, au-delà d'une classification des ressources détenues ou contrôlées par l'entreprise, le véritable enjeu de ces typologies consiste à démontrer que toutes les ressources ne sont pas productives et que, par conséquent, leur rôle dans la construction d'un avantage concurrentiel n'est pas identique. Cependant, dans tous les cas, la RBV ne prétend pas que la

seule détention de ressources suffit à expliquer la compétitivité des firmes car pour devenir des compétences, les ressources doivent être mises en oeuvre et combinées. Ainsi, Penrose (1959) remarquait déjà que les ressources ne constituent pas un gisement dans lequel il est loisible de puiser ; elle opposait alors l' "entrepreneur" au simple manager de ressources existantes. De même, pour Grant (1991), les capacités ne résultent pas seulement d'un simple assemblage de ressources, mais impliquent « *la mise en place de schémas complexes de coordination entre des personnes et entre des personnes et d'autres ressources* » de sorte que, en définitive, les éléments qui permettent de distinguer une firme d'une autre résident dans « *la nature des savoir-faire accumulés dans la mise en oeuvre des facteurs [de production]* » (Coriat et Weinstein, 1995).

Par ailleurs, l'évolution et la transformation du faisceau de ressources et compétences des organisations ne pourront se comprendre, pour les théoriciens de la RBV, qu'au regard des choix passés et de l'histoire de la firme. Cette notion de cheminement dans un sentier dépendant (*path dependancy*) est capitale notamment pour expliquer les stratégies de diversification ou les modifications d'activités. Elle implique que les capacités organisationnelles ou autres ressources se développent « *suivant un chemin qui respecte une certaine proximité ou similitude entre les ressources à deux périodes successives* » (Arrègle, et al., 1997).

Par suite, la construction d'un avantage concurrentiel soutenable s'explique, pour les tenants de la RBV, par les caractéristiques de certaines compétences et ressources internes. Grant (1991) en identifie quatre : (1) la durabilité, (2) la non-transparence, (3) la non transférabilité et (4) la difficile imitation ou « *réplication* ». Dans le même ordre d'idée, pour Barney (1991), les ressources (ou capacités) qui contribuent à la création de valeur doivent être rares, valorisables, imparfaitement imitables et sans substitut équivalent. C'est ensuite le déploiement de ce type de compétences (qui sont alors qualifiées de compétences "clés") qui permet à la firme de maintenir une position concurrentielle avantageuse. En particulier, les ressources humaines et organisationnelles apparaissent clairement très propices à la construction d'avantages compétitifs (Barney, 1991). Ainsi, par exemple, les réseaux de relations tissés par les membres de l'organisation, sont fortement inimitables, et difficilement transférables et, de ce fait, pourront être à l'origine d'un avantage concurrentiel pour les firmes qui y prennent part (Powell et al., 1996; Stuart, 1998). Mais surtout, les connaissances sont considérées, dans cette approche, comme l'exemple emblématique de ressources peu mobiles et non duplicables du fait de leur forte dépendance par rapport au contexte de leur création (Simonin, 1999; Szulanski, 1996). Toutefois, pour que cet avantage soit durable, il

est nécessaire que la firme en soit l'unique détentrice comme le souligne, entre autres, Barney (1991) qui indique que « *la firme possède un avantage compétitif lorsque la stratégie de création de valeur qu'elle met en oeuvre n'est pas suivie simultanément par un concurrent actuel ou potentiel* ».

Pour la RBV, la délégation ou *l'outsourcing serait* l'option stratégique à retenir lorsque l'entreprise cherche à étendre ou améliorer les ressources et compétences disponibles (Grant, 1991). Autrement dit, et comme le suggèrent Alexander et Young (1996), l'externalisation est préconisée lorsque les fournisseurs extérieurs sont plus capables dans un domaine particulier. Quinn (2000) développe cette idée en justifiant le recours à l'impartition lorsque les ressources ne sont pas présentes en interne, lorsque le prestataire est plus rapide et lorsque le personnel est plus qualifié à l'extérieur.

Toutefois, une des limites de la RBV tient au fait qu'elle ne considère que les ressources détenues ou contrôlées par une organisation. Or, d'une part, la notion de propriété n'est pas claire, et, d'autre part, l'approche fondée sur les ressources néglige les ressources localisées hors des frontières de la firme. Cette limite est dépassée avec la perspective relationnelle initiée par Dyer et Singh (1998). Dans cet élargissement de la RBV, c'est la relation elle-même qui est envisagée comme pouvant être à l'origine d'un avantage concurrentiel.

Partant du principe que, en ne se concentrant que sur les ressources mobilisables par une entreprise isolément, les travaux précédents négligent la mine de profits potentiels gisant dans la relation elle-même, Dyer et Singh (1998) se sont attachés à réexaminer les concepts fondamentaux de la RBV en se focalisant, cette fois, sur la dyade ou sur la relation plutôt que sur la seule organisation. Les auteurs justifient cette extension à l'aide de plusieurs exemples de firmes qui, étant capables de combiner leurs ressources de façon unique, ont pu en retirer un avantage concurrentiel durable. Cette idée était déjà présente dans l'article de Powell *et al.* (1996) qui démontraient que, dans le secteur des biotechnologies, les ressources cruciales étaient localisées, non pas à l'intérieur de la firme, mais disséminées dans l'enchevêtrement de ses relations partenariales. Enfin, un certain nombre de recherches soulignent le fait que les entreprises capables de se constituer un réseau de qualité composé de partenaires rares voient leur valorisation boursière s'accroître (Coombs et Deeds, 2000; Deeds et Hill, 1996). La dyade devient par conséquent l'unité pertinente pour localiser les ressources clés ; une conséquence immédiate de cet élargissement en est que c'est la relation elle-même qui devient une ressource idiosyncrasique. Au total, avec l'extension relationnelle de la RBV, c'est au partenaire que le concept de rareté s'applique (Dyer et Singh, 1998).

Plus généralement, Dyer et Singh (1998) ont donc reformulé les principales propositions de la RBV en lui adjoignant quelques concepts typiquement liés aux relations inter-organisationnelles. Cette perspective permet d'intégrer les problèmes de coordination entre organisations, de nombreux chercheurs s'accordent d'ailleurs à reconnaître que la gestion du processus de collaboration est un exercice délicat (Das et Teng, 2000), cet élément est ici replacé dans un contexte analytique spécifique. Dyer et Singh (1998) précisent, en outre, que l'efficacité de la gestion de la collaboration (*effective governance*) pourra utilement s'appuyer sur les capacités respectives des alliés à s'autoréguler (plutôt que de recourir à un tiers-arbitre) et à employer, de préférence, des mécanismes informels (plutôt qu'user du contrat). De même, les routines de partage de connaissances gagnent à encourager la transparence. L'ensemble de ces dispositifs faciliterait, qui plus est, l'échange de connaissances tacites et intangibles (Genet, 1999). D'ailleurs, cette volonté des partenaires d'échanger des ressources, connaissances et compétences transparaît explicitement ici avec le concept d'"investissement relationnel". En définitive, dans la perspective relationnelle, l'attention de l'organisation toute entière doit se porter sur le choix de l'allié et sur l'évaluation des complémentarités de ressources, susceptibles d'être valorisées par le processus collaboratif.

Or, non seulement les ressources détenues par les organisations sont diverses mais elles sont également situées dans un espace (ou territoire) qui n'est pas uniquement physique ou spatial. Dès lors, l'analyse des relations inter-organisationnelles, dont relève l'outsourcing de R&D, se doit aussi de tenir compte de cette localisation et de cette « relativité » des ressources des organisations les unes par rapport aux autres. C'est précisément, l'optique retenue par le groupe « Dynamiques de proximité » (DP) et à laquelle est consacrée le point suivant.

## **1.2. RESSOURCES ET PROXIMITE(S)**

La perspective adoptée par le groupe DP est une approche dans laquelle la réalité économique et sociale est conçue de façon essentiellement relationnelle (Gilly et Torre, 2000) et dans laquelle le concept de proximité « renvoie à la fois à la séparation, économique et géographique, des acteurs (individuels ou collectifs), détenteurs de ressources différentes et aux relations qui les rapprochent (et/ou les éloignent) dans la résolution d'un problème économique (production d'un bien, innovation technologique, etc.) ». Dans la droite ligne de F. Perroux (1950) qui distinguait l'espace purement physique de celui plus abstrait et économique qu'il qualifiait de géonomique, deux types d'espaces sont ainsi convoqués dans



cette définition. Le premier est « *défini par des relations entre points, lignes, surfaces et volumes* » (*Ibidem*) et fait référence à l'espace dans sa dimension spatiale tandis que le second type d'espace envisagé correspond, pour sa part, aux espaces économiques qui se définissent « *par les relations économiques qui existent entre des éléments économiques* » (Bouba-Olga et Carrincazeaux, 2001).

Dans cette optique, et à l'instar de la notion de temps, l'espace apparaît donc comme une notion fondamentalement relationnelle (car les proximités ou distances entre objets n'existent pas dans l'absolu) et éminemment perceptuelle (car il n'est pas étudiable en lui-même et est largement dépendant de la perception qu'en ont les acteurs). D'ailleurs, c'est en partant de l'idée que si « l'histoire compte », l'espace n'est pas neutre non plus, que les chercheurs qui travaillent sur la proximité tentent d'expliquer la nature de ses effets sur l'activité économique dans le but avoué d'endogénéiser la variable spatiale dans les Sciences Sociales (Gilly et Torre, 2000; Gilly et Lung, 2004). Pour atteindre leur objectif, les économistes, géographes et sociologues composant le groupe DP adoptent une perspective dynamique et historique en considérant que la proximité, loin d'être une donnée, constitue à la fois une variable explicative et à expliquer. Se refusant à tout « *angélisme localiste* » (Gallaud et Torre, 2001; Gilly et Torre, 2000), les auteurs démontrent que les propriétés de la proximité géographique ne sont pas toujours avérées, et notamment dans le cas des activités de R&D d'imitation, voire d'exploitation, et que ses effets peuvent être anéantis en l'absence d'interactions effectives entre les acteurs locaux, que celles-ci soient formelles ou informelles, délibérées ou émergentes.

Par ailleurs, et comme dans la RBV, les ressources (ici spatiales ou territoriales) doivent être considérées dans cette approche, comme étant inégalement distribuées. L'enjeu est alors de les valoriser grâce à la coordination d'agents situés, c'est-à-dire « *présents ici et ailleurs* » (Gilly et Torre, 2000) lors de leurs interactions, lesquelles peuvent être intentionnelles ou non-intentionnelles et inscrites dans un contexte local ou « a-local ». Par suite, en se concentrant sur les différents types d'interactions qui interviennent entre acteurs, les auteurs conçoivent l'action collective comme étant enchâssée dans une structure sociale qui ne peut, dès lors, être ignorée. Ces distinctions sont capitales et permettent aux théoriciens de considérer diverses échelles spatiales, ou formes de proximité, tout en examinant les conséquences de l'encastrement territorial des acteurs économiques.

De fait, dans cette perspective analytique, la conception des interactions, et particulièrement dans le cadre des processus d'innovation, ne s'envisage non pas au travers d'une seule, mais de plusieurs relations de proximités interdépendantes et qui se combinent.

Notamment, deux types de proximités apparaissent de façon récurrente dans les travaux du groupe DP : la première concerne l'espace tandis que la seconde, la proximité organisée<sup>2</sup>, est définie par « *le partage de ressemblances (proximité de similitude) ou l'appartenance à un même sous ensemble (proximité d'appartenance)* » (Rallet, 2002). Plus simplement, la logique de similitude renvoie au partage d'un même système de représentations, aux mêmes modes de fonctionnements entre acteurs (Depret et Hamdouch, 2004), alors que l'appartenance implique la co-présence des agents dans un même espace de rapports qui peut correspondre à l'organisation elle-même, ou encore au réseau social (Gilly et Torre, 2000).

C'est, du reste, sur cette déclinaison de la proximité que Bouba-Olga et Carricazeaux (2001) s'appuient pour préciser et spécifier les notions d'espace et de territoire. En particulier, si le territoire apparaît bien comme une zone de recouvrement des proximités géographiques (proximité topologique dans le texte) il correspond aussi au chevauchement de proximités organisées et doit donc être compris au sens large. Plus précisément, « *le terme espace évoque une proximité physique entre les acteurs* » alors que « *le terme de territoire correspond à la conjonction d'une proximité physique et d'une proximité organisée* » (Ibidem) et « *ne peut être fondé sur la seule proximité géographique* » (Zimmermann, 2008). Le territoire est alors compris comme étant simultanément une résultante et une cause de proximité qui, à l'instar des compétences clés dans la RBV, peut être à l'origine d'une rente de situation (Colletis et Pecqueur, 1995; Perrat, 2000). À cet égard, il convient de noter que l'idée de rente territoriale n'est pas nouvelle, loin s'en faut, et qu'elle constitue même une sorte de retour aux sources théoriques. En effet, elle permet de renouer avec la notion originelle de rente Ricardienne qui était issue du sol et des ressources naturelles. Tout comme son aïeule, la rente territoriale provient ainsi de la valorisation et de la combinaison de ressources spécifiques ancrées dans un territoire. Néanmoins, nous l'avons évoqué, territoire et espace physique ne doivent pas être confondus, et les ressources dont il est question sont alors à la fois des "données" liées à un périmètre géographique précis mais aussi des constructions à relier aux interactions délibérées et non intentionnelles qui s'instaurent entre agents économiques. En définitive, l'intérêt majeur de l'économie de(s) proximité(s) et des travaux du groupe DP, provient de ce que les acteurs économiques y sont considérés comme étant encastés, immergés dans un territoire multidimensionnel dynamique et évolutif qui précède et résulte à la fois des interactions entre acteurs individuels ou collectifs.

---

<sup>2</sup> La proximité organisée correspond à la "proximité organisationnelle" des travaux plus anciens du groupe DP.

Cela étant, et comme le rappellent Gilly et Lung (2004), d'autres déclinaisons de la notion de proximité ont été proposées dans la littérature. Par exemple, de nombreux travaux distinguent non pas deux, mais trois composantes de la proximité qui se manifestent dans les diverses interactions entre acteurs. Il s'agit alors bien sûr toujours d'une proximité de nature géographique mais aussi, d'une proximité qualifiée d'organisationnelle qui « renvoie aux ressources complémentaires détenues par des acteurs potentiellement aptes à participer à une même activité finalisée de type méso-économique, au sein d'une même organisation ou d'un ensemble d'organisations » (Gilly et Lung, 2004) et d'une proximité institutionnelle qui « repose sur l'adhésion des acteurs à des règles d'action communes, explicites ou implicites, et, dans certaines situations, à un système commun de représentations, voire de valeurs » (Gilly et Lung, 2004). Tout en adoptant cette catégorisation, Kirat et Lung (1995) y ajoutent une quatrième forme de proximité, d'ordre technologique. De leur côté, Pecqueur et Zimmermann (2004) considèrent dans les travaux que la proximité organisée recouvre à la fois une proximité organisationnelle ainsi qu'une autre forme de proximité, qu'ils nomment « relationnelle » mais qui s'approche de la composante institutionnelle évoquée plus haut (Gilly et Lung, 2004).

En ce qui nous concerne, nous avons choisi de conserver la distinction opérée par Rallet (2002) entre proximité géographique et proximité organisée de similitude et d'appartenance et d'intégrer les apports de Angué (2006) dans son étude des relations de coopération en R&D. Le tableau 1 présente les différentes composantes de la proximité retenues dans la présente recherche ainsi que les définitions de chacune d'elles (*cf.* Tableau 1).

**Tableau 1 - Composantes de la proximité retenues dans ce travail**

Formes ou types de proximité		Définition
Proximité géographique		<i>Deux organisations sont proches géographiquement si la distance itinéraire, fonctionnellement exprimée en coût ou/et en temps qui les sépare est courte. Elle dépend des infrastructures et services de transports (d'après Rallet, 2002)</i>
Proximité de similitude	Similitude en termes de culture nationale, organisationnelle et professionnelle	<i>Deux organisations sont proches du point de vue de leur culture nationale dès lors que la langue, les normes, croyances, et valeurs propres aux membres des nations dont sont issus les individus qui les composent, sont comparables. Deux organisations sont proches du point de vue de leurs cultures organisationnelles et professionnelles dès lors que les usages, pratiques et routines qu'elles mettent en oeuvre sont comparables.</i>

	Similitude en termes de design organisationnel	<i>Deux organisations sont proches du point de vue de leur design dès lors que leurs caractéristiques structurelles et leurs effectifs sont comparables.</i>
	Similitude en termes de capacité relationnelle de R&D	<i>Sont proches en termes de capacité relationnelle de recherche, deux organisations qui présentent la même aptitude à tirer avantage d'une relation inter-organisationnelle, ou en d'autres termes, deux organisations possédant des niveaux comparables d'expérience et de capacité d'absorption.</i>
	Similitude en termes de connaissances de base et connaissances spécifiques <sup>3</sup>	<i>Deux organisations possèdent des bases de connaissances proches si, dans le cadre d'un même domaine d'activité, elles maîtrisent toutes deux les connaissances essentielles à la compréhension des techniques et méthodes sur lesquelles celui-ci est fondé. Deux organisations possèdent des connaissances spécifiques proches si, dans le cadre d'un domaine d'activité commun, leurs spécialisations sont voisines ou similaires.</i>
Proximité d'appartenance	Appartenance à un même projet collectif	<i>La proximité d'appartenance correspond au fait d'appartenir à un même ensemble (dans le cas d'une relation de délégation de projets de R&amp;D : l'équipe projet).</i>
	Appartenance à un même espace concurrentiel	<i>Sont proches d'un point de vue concurrentiel, dans une relation de délégation, les organisations oeuvrant dans un même champ organisationnel. Un prestataire peut avoir comme clients deux entreprises concurrentes et vice versa</i>
	Appartenance à un même réseau relationnel	<i>Deux organisations sont d'autant plus proches d'un point de vue relationnel que les liens les unissant directement, ou par l'intermédiaire des membres qui les composent, sont forts et importants.</i>
	Appartenance à un même espace de rayonnement ou de réputation	<i>La proximité de réputation correspond aux situations dans lesquelles les organisations émettent des signaux de force et consistance similaires ; il s'agit, donc du chevauchement de leur périmètre de rayonnement</i>

*Source* : Adapté de Angué (2006)

Toutefois, si le groupe DP a participé largement au renouvellement du champ de l'économie régionale, leurs travaux ont été nettement moins mobilisés dans le cadre de l'analyse empirique du déroulement des relations inter-organisationnelles (Bouba-Olga et Carricazeaux, 2001). Pourtant, au-delà d'un évident problème terminologique dérivant des multiples déclinaisons des proximités suggérées dans la littérature, il nous semble que cette perspective centrée sur l'interaction et la notion de territoire couplée à l'approche relationnelle et à la RBV constituent, ensemble, un socle théorique pertinent pour répondre à notre interrogation

<sup>3</sup> Ce voisinage technologique renvoie à la comparaison des bases de connaissances des partenaires ; il correspond à la "proximité cognitive" de Cusmano (2000) ou de Nooteboom (2000). Ainsi, par exemple, pour Cusmano (2000), la proximité cognitive correspond au partage de mêmes codes de compréhension qui s'incarnent dans les caractéristiques technologiques des partenaires.

principale et mieux comprendre le rôle de la proximité dans les relations d'impartition de R&D. C'est l'objet du point suivant qui se consacre à l'étude d'un cas de délégation de projets de R&D entre une entreprise et son prestataire.

## **2. L'ETUDE D'UNE RELATION DE DELATION DE PROJETS DE R&D**

Pour examiner les différentes formes de proximité(s) à l'œuvre dans le cas des relations de délégation des projets de R&D, nous avons opté pour une démarche qualitative de type exploratoire. Plus précisément, l'étude de cas présentée dans ce travail se concentre sur les relations nouées entre une entreprise, que nous appellerons ici pour des raisons de confidentialité *RUBBI*, et l'un de ses prestataires *TECNI* à qui elle confie régulièrement des projets de R&D et avec lequel elle entretient une relation depuis plus de 20 ans. Ce choix méthodologique, cohérent avec notre question de recherche, nous permet de nous concentrer sur les interactions entre un donneur d'ordres et son prestataire et d'apprécier la façon dont s'expriment les différentes formes de proximités présentées plus haut tout au long de la relation.

### **2.1. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET PRESENTATION DU CAS**

Les entretiens constituent la source principale de données pour une étude de cas. 20 entretiens ont été réalisés entre 2005 et 2007. Ils sont mixtes avec une partie semi-directive notamment pour une description précise de l'organisation, de la fonction de la personne interviewée et de la relation prestataire/entreprise et une partie non-directive dans laquelle l'interviewé aborde différents concepts clés.

Le terrain étudié se compose de *RUBBI* et de l'un de ses prestataires en R&D *TECNI*. *RUBBI* confie des projets de R&D de manière régulière à *TECNI* depuis plus de vingt cinq ans. Ce terrain a été investi pendant plus de deux ans. Étant donné que des entretiens ont été menés dans différentes entités indépendantes de *RUBBI* qui ont noué des relations propres avec *TECNI*, notre étude de cas peut être considérée comme multiniveaux<sup>4</sup>. L'unité d'analyse retenue pour cette étude de cas est l'interaction entre les deux entreprises.

*RUBBI* est une entreprise française du secteur chimie-caoutchouc-plastique. C'est un leader mondial installé dans 25 pays pour un effectif total de 25000 personnes. Elle est perçue

---

<sup>4</sup> La question du nombre de cas à étudier dans le cadre d'une étude de cas est au cœur d'un véritable débat. Certains chercheurs comme Eisenhardt (1989) et Yin (1994), stipulent que les résultats doivent de préférence reposer sur plusieurs cas afin notamment d'être généralisables ; cependant, ils évoquent la possibilité de conduire une étude de cas de manière plus approfondie en considérant plusieurs niveaux d'analyse au sein de ce cas, on parle ainsi d'une étude de cas multiniveaux.

comme une société d'innovation technologique, les dépenses de R&D représentent plus de 5% du chiffre d'affaires. La recherche *corporate* est assurée par un Centre de Recherche qui regroupe plus de 160 ingénieurs et techniciens. Il s'exécute dans six domaines principaux pour lesquels il dispose d'équipements de pointe. A côté de cela, il y a une vingtaine de centres techniques ou de R&D répartis dans le monde et un effectif qui approche les 2000 personnes. Une dernière partie de la R&D est menée dans les centres opérationnels. *RUBBI* réalise la majorité de sa R&D en interne mais elle confie entre 7 et 10% de sa R&D à l'extérieur dont près de 2% dans le privé, l'entreprise confie une part relativement importante à l'extérieur et cette externalisation peut même être considérée comme une politique puisque : « on ne peut pas avoir toutes les compétences dont on aurait besoin et même si on les avait je ne suis pas sûr que ce serait la meilleure façon d'avancer. Ce qu'on peut amener de l'extérieur, c'est du temps de libre pour nous permettre d'avancer sur des thèmes sur nos métiers » (R-G), mais aussi parce que le Centre de Recherche a recours régulièrement à des organismes extérieurs : « dans la plupart des projets, il y a un intervenant extérieur privé ou public à un moment ou à un autre » (R-D). Toutefois, seuls certains projets ou plutôt parties de projets sont délégués : « la R&D doit rester en interne, on ne peut déléguer qu'un minimum » (R-A).

De son côté, *TECNI* a été créée au début des années 1980 par T-A. C'est une société de recherche sous contrat agréée par le ministère de la recherche dont le métier repose sur 6 grands secteurs dont l'acoustique, la physique appliquée et l'analyse de données. L'activité de *TECNI* se divise en deux types d'activités de recherche :

- la recherche pour l'entreprise elle-même : la recherche menée en interne est relativement amont et pourrait être qualifiée de recherche fondamentale finalisée. Il y a également une activité de veille très développée. Le mélange de ces deux activités permet d'acquérir et de développer un savoir-faire interne toujours à la pointe qui permet de répondre aux besoins des entreprises clientes ;
- la recherche pour des clients : *TECNI* est une société commerciale devant vendre un produit particulier qui est la méthode scientifique. Ses clients sont issus de différents secteurs : les transports, l'automobile, le nucléaire, l'énergie, la chimie, l'agroalimentaire... Il y a les clients « permanents » ou réguliers et les clients occasionnels ou nouveaux. Les  $\frac{3}{4}$  du chiffre d'affaires se font avec les clients réguliers : « il y a les clients chez qui on est implanté, avec qui on est en relation permanente et les autres qui viennent avec Internet ou les réseaux » (T-B).

Les premières collaborations entre *RUBBI* et *TECNI* remontent au milieu des années 1980 et les projets se sont succédés. La relation entre les deux entreprises repose avant tout sur la relation entre les deux directeurs qui ont développé une relation de confiance au fil du temps. L'ensemble des personnes de *RUBBI* voit *TECNI* comme un partenaire : « avec *TECNI*, c'est plus du partenariat, car on est associé à la réussite, nous sommes partenaires pour la réussite d'un projet ou d'une étude mais en étant leader du partenariat, ce n'est pas un mariage d'égaux » (R-A). Les échanges sont permanents (R-D), ils se déroulent souvent sous forme de réunions, par contacts téléphoniques (« on parle souvent au téléphone, on peut agir très rapidement de manière ciblée et efficacement » (T-C)), sur les sites opérationnels et par Internet... Ces échanges sont facilités par leur compréhension mutuelle, *TECNI* connaissant parfaitement le métier, et donc les termes associés, de *RUBBI*.

Concrètement, les entretiens avec des membres de *RUBBI* ont alterné avec des rencontres avec des membres de *TECNI*. Le tableau suivant récapitule la façon dont ils se sont répartis (cf. Tableau 2).

**Tableau 2 : Les entretiens réalisés dans le cadre de l'étude de cas**

*a- auprès de RUBBI*

<b>Fonction de la personne interrogée</b>	<b>Lieu</b>	<b>Nombre d'entretiens</b>	<b>Durée</b>
Directeur R&D (R-A)	Siège social	3	De 1h30 à 2h30
Directeur technique (R-B)	Usine	1	2h00
Responsable développement produits et procédés (R-C)	Siège social	1	1h30
Chef de service d'une activité de recherche (R-D)	Centre de Recherche	2	1h30
Chef de projet (R-E)	Centre de Recherche	1	1h30
Adjointe à la direction d'une activité de recherche (R-F)	Centre de Recherche	1	1h00
Directeur d'une activité de recherche (R-G)	Centre de Recherche	1	1h30
Directeur scientifique de la société mère (R-H)	Siège social de la société mère	1	1h30

*b- auprès de TECNI*

<b>Fonction de la personne interrogée</b>	<b>Nombre d'entretiens</b>	<b>Durée</b>
Directeur de l'entreprise (T-A)	6	De 2h00 à 7h00
Chargé de recherche (T-B)	1	1h30
Chargé de recherche (T-C)	1	1h30
Chargé de recherche (T-D)	1	1h30

Hormis le premier, les divers entretiens réalisés avec le directeur *TECNI* correspondaient à des entretiens en profondeur tels que les présentent Grawitz (1993). Plusieurs notions/concepts ont été alors abordés tout au long de la journée et le répondant disposait d'une grande liberté pour traiter le thème évoqué avec lui. Selon Blanchet et Gotman (1992), multiplier les interviews auprès du même acteur constitue une forme puissante de recueil de données. L'entretien devient alors véritablement narratif, argumentatif et informatif.

Il est important de souligner que le directeur de R&D de *RUBBI* et le directeur de *TECNI* sont aussi eux-mêmes en position d'observateurs profanes de la situation et du phénomène étudié (Arborio et Fournier, 1999).

Le directeur de *TECNI* a été l'interlocuteur principal, il peut être rapproché du *Doc* pour Whyte, c'est un « informateur privilégié », « une espèce de tuteur » devenu un « véritable collaborateur de la recherche ».

Il est également important de souligner et d'insister sur le fait que cette étude de cas s'appuie sur de nombreux projets menés (sur environ 5 années) que ce soit entre *RUBBI* et *TECHNI*, entre une filiale de *RUBBI* et *TECHNI*, entre le centre de recherche de *RUBBI*, une filiale et *TECHNI*. Ces projets sont d'ampleur différente, de durée aléatoire et d'objets variables. Cependant, lorsqu'il s'agit de projets simples (comme les études) la dimension de proximité pèse peu, *RUBBI* (ou ses filiales) fait appel à *TECHNI* plus par facilité et confiance.

Parallèlement à ces entretiens, nous avons pu collecter des documents internes et externes et consulter des archives et une phase d'observation non-participante a été menée (nous incluons également ici l'ensemble des échanges informels).

Les entretiens ont été retranscrits, puis codés et condensés. Selon Peretz (1998) : « *Par codage, nous entendons l'inventaire exhaustif des données recueillies, leur examen systématique, leur interprétation au moyen de catégories générales, leur classement, leur insertion dans le compte rendu et la réflexion sur leur pertinence* ». Les codes ont émergé du terrain et ont été regroupés dans un « dictionnaire ». Nous avons utilisé différents codages (Strauss et Corbin, 2004) : codage ouvert, codage axial, le codage sélectif (ces trois codages sont souvent inter reliés) mais aussi le codage du processus. Analyser des données qualitatives revient à examiner, classer, ordonner et recombinaison l'observation sur le terrain et les relier aux propositions de départ (Yin, 1994). Nous nous sommes principalement basées sur les outils proposés par Miles et Huberman (1991) et par Bardin (1989). Les réponses, sur un même thème, des personnes interrogées ont toujours été mises en perspective les unes avec les autres.



## 2.2. RESULTATS DE L'ETUDE EMPIRIQUE

Deux niveaux de résultats émergent de notre analyse. Ils concernent d'une part l'identification des différentes formes de proximité qui s'expriment dans la relation de délégation de projets de R&D et d'autre part de l'évolution du (des) besoin(s) de proximité entre le prestataire et son client au cours de la relation.

### 2.2.1. Les différentes formes de proximité observées

Concernant l'identification et la manifestation des différentes formes de proximités repérées dans l'analyse de la relation entre *RUBBI* et *TECNI*, nos entretiens soulignent l'importance de certaines formes de voisinages et mettent également en relief l'absence de rôle (ou de besoin) de certaines formes de proximité. Il s'agit notamment :

- de la proximité de *design* (*RUBBI* est une grande entreprise industrielle multinationale composée de 25 000 personnes alors que *TECNI* est un prestataire de services composé de 50 personnes. Cette dissimilarité n'est pas, en outre, spécifique à la relation étudiée mais caractérise généralement les entreprises partenaires dans une relation de délégation)
- de réputation (un prestataire et un donneur d'ordres ont rarement une réputation analogue car non seulement celle-ci a un écho différent selon que l'on se place du point de vue du prestataire ou du donneur d'ordres mais de plus, elle agit dans des domaines différents : compétences techniques pour le prestataire et produits commerciaux pour l'entreprise délévatrice).

Ces deux formes de proximité apparaissent ainsi sans objet dans le cadre d'une relation de délégation. Pour les mêmes raisons, il apparaît assez difficile de parler de proximité de capacité d'absorption entre *RUBBI* et *TECNI* même si la capacité relationnelle de R&D apparaît néanmoins importante dans la relation. Par ailleurs, le donneur d'ordres doit avoir un pôle de R&D développé afin d'être en mesure d'absorber la connaissance externe. Pour cela, l'entreprise délévatrice dispose généralement de « professionnels » de la R&D d'un niveau égal aux collaborateurs du prestataire. Cet état de fait conduit d'ailleurs à instaurer une certaine proximité de culture professionnelle qui semble nécessaire au bon déroulement de la relation de délégation. Le tableau suivant synthétise ces premiers résultats (*cf.* Tableau 3).

**Tableau 3 - Manifestation des différentes formes de proximité dans la relation de délégation entre RUBBI et TECNI**

Formes de proximité	Intensité du besoin		Verbatims
	Du point de vue de l'entreprise	Du point de vue du prestataire	
Proximité géographique	--	-	« La proximité [géographique] ne joue pas vraiment, mais il faut bien reconnaître que la région parisienne est un peu écrasante » (R-A).
Similitude en termes de culture :			« Il est plus facile d'avoir des interactions enrichissantes entre deux personnels exerçant le même métier ou la même fonction (deux ingénieurs de R&D par exemple) qu'entre un prestataire et un directeur des achats » (T-A)
- nationale	--	--	
- organisationnelle	-	-	
- professionnelle	++	+	
Design organisationnel	---		Sans objet dans ce cas
De capacité relationnelle de R&D et de capacité d'absorption	+	++	[Il y a ] travail régulier avec le client, donc [il y a régulièrement un] transfert d'informations. La personne qui travaille sur le projet acquiert de nouvelles compétences » (TA)
Connaissances de base Connaissances spécifiques	--	--	« [Pour une organisation] L'expérience donne la connaissance, c'est une manifestation de l'apprentissage, le responsable de l'activité propre du client aime parler le même langage, on développe une certaine surface commune » (T-A). « Il y a cette distance [de connaissances sur le sujet du projet] qui bien souvent joue à notre avantage ....il y a une distance de compréhension de ce qu'on vend » (T-B)
	++	+	
Même projet collectif	++	++	« avec TECNI, c'est plus du partenariat, car on est associé à la réussite, nous sommes partenaires pour la réussite d'un projet ou d'une étude » (R-A)
Même espace concurrentiel	+	+	« R-A nous a ouvert les portes de ses clients » (T-A) « [TA] ne doit pas travailler avec d'autres entreprises dans notre secteur » (R- A)
	-		
Même réseau relationnel	+	+	« Les relations sont souvent triangulaires avec le Centre de Recherche, un laboratoire public et TECNI » (R-B)
Même espace de rayonnement ou réputation	---		Sans objet dans ce cas

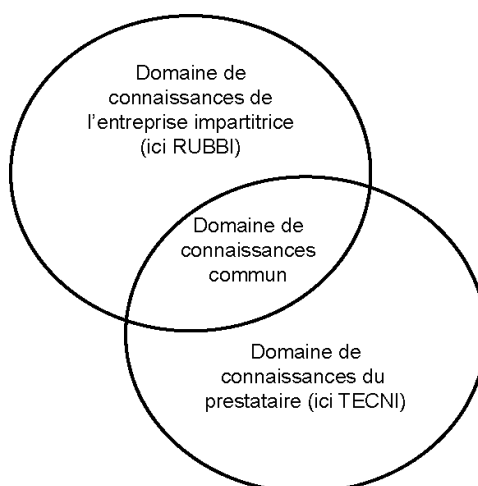
Concernant la proximité géographique, nos résultats rejoignent ainsi en partie ceux de Gallaud et Torre (2001) ou de Rallet et Torre (1995) qui mettaient en évidence le caractère momentané du besoin de proximité physique. Celle-ci étant, pour les auteurs, seulement accessoire lors d'activités de R&D d'imitation, devient temporaire pour l'exploitation d'une technique d'innovation connue, et ne serait permanente que dans le cas de recherche de nouvelles connaissances, c'est-à-dire lors des processus de R&D d'exploration.

Plus généralement, de nombreux chercheurs se sont attachés à déterminer quelles étaient les conditions nécessaires au relâchement ou l'assouplissement de la "contrainte" de proximité. Citons, à cet égard, Carrincazeaux et Lung (1998) qui, analysant les plateaux de conception des produits automobiles, croisent les "*complexités technologiques*" et "*combinatoires*" des connaissances mises en œuvre à différentes étapes du processus pour obtenir quatre situations dans lesquelles l'impact de la proximité est différent. Ainsi, si les deux formes de complexité se cumulent, les auteurs plaident en faveur d'une proximité géographique importante, seule à même de permettre aux interactions d'être efficaces et « *de s'affranchir de certaines étapes de codification des savoirs* » (*Ibidem.*) ; elle est inutile, en revanche, en l'absence des deux types de complexité, les informations pouvant alors aisément se transmettre à distance.

En réalité, entre *RUBBI* et *TECNI*, le besoin de proximité géographique ne s'exprime d'ailleurs pas réellement en nombre de kilomètres qui les séparent mais plutôt en termes de nombre d'échanges réalisés. L'un de nos interlocuteurs exprime bien cet état de fait lorsqu'il dit qu'avec son partenaire les échanges sont permanents, que ceux-ci se déroulent sous forme de réunions ou encore par contacts téléphoniques (« *on parle souvent au téléphone, on peut agir très rapidement de manière ciblée et efficacement* » (T-C)), sur les sites opérationnels ou encore par Internet. Celui-ci ajoute, en outre, que « *la distance [géographique] ne constitue pas un frein à leurs rencontres* ». Au total, dans le cas étudié, il apparaît en définitive que le fait que les entreprises soient basées sur un même espace national est suffisant pour considérer qu'il existe une sorte de proximité « d'échange » (« *si c'est France-France on arrive facilement à se voir, c'est plus difficile si c'est France-US ou France-Asie* » (T-C)). Ainsi, en se basant sur l'environnement actuel et le fait que les contacts ne sont ni réguliers ni de long terme, deux entreprises localisées dans un même espace national peuvent être considérées comme proches géographiquement, le besoin de proximité physique étant ainsi réduit *a minima*.

Pour ce qui est de la proximité de connaissances, il ressort de nos données que l'entreprise et son prestataire ne possèdent en réalité qu'une partie de leurs connaissances en commun qu'ils déploient tout au long du projet de R&D. Le schéma ci-dessous (Figure 1) illustre cette notion.

**Figure 1 – la proximité de connaissances entre les partenaires**



Toutefois, même si le besoin de proximité en matière de connaissances n'est que partiel, il n'en est pas moins réel. À ce titre, T-A (1991) détaille la mise en place « *d'un langage commun aux deux populations chercheurs et utilisateurs qui se traduit par l'élargissement d'un code commun dans les termes du concept de communication stricto sensu. Occupant la place de fournisseur, l'effort doit naturellement revenir à notre équipe qui aura la double tâche de maîtriser la connaissance de base et de comprendre les points de vue des partenaires. Sachant que la deuxième obligation exige l'appréhension intime du sujet, opération qui passe par l'information, l'étude et singulièrement le dialogue* ». Or, un langage commun ne peut se développer qu'au fil des interactions et des expériences dans un même secteur, autrement dit, d'une certaine forme de proximité relationnelle.

De fait, les deux entreprises de l'étude de cas sont proches relationnellement. Cette proximité se développe parallèlement à la confiance, elle est d'abord interpersonnelle avant de s'étendre. Elle augmente avec les interactions et les expériences passées. Pour Pecqueur et Zimmermann (2004), deux entreprises faisant partie du même réseau sont considérées comme proches au niveau relationnel. Du reste, *TECNI* a acquis une connaissance des métiers de *RUBBI* au fur et à mesure de leurs projets communs, ce qui leur a permis de se rapprocher.

Bien plus, le fait de travailler sur un même projet permet aux entreprises partenaires de développer un langage commun, une histoire commune et des routines pour cette organisation spéciale. Les apprentissages réalisés au cours des relations passées conduisent à l'émergence de routines interorganisationnelles, propres à la dyade (elles sont acquises par l'équipe interne et donc sont facilement transmises aux nouveaux arrivants). Or, celles-ci sont stabilisatrices pour la relation (Zollo, 2002) et facilitent la coordination entre partenaires. Ces routines seront d'autant plus promptes à émerger que les partenaires seront proches culturellement. En ce

sens, les entretiens réalisés permettent de retrouver le résultat de Rallet (2002) affirmant qu'un être humain apprécie un autre être humain en fonction de ses similitudes et que plus les surfaces communes sont nombreuses, plus la compréhension et l'entente seront fortes ou facilitées... « [Pour une organisation] *L'expérience donne la connaissance, c'est une manifestation de l'apprentissage, le responsable de l'activité propre du client aime parler le même langage, on développe une certaine surface commune* » (TA). Il nous semble que la proximité de culture professionnelle pourrait être rapprochée de cet extrait.

Au total, nos données soulignent donc l'importance des proximités relationnelles, d'appartenance à un même projet collectif, de culture et dans une moindre mesure géographique (celle-ci pouvant être plus ou moins « recréée » *via* l'utilisation de moyens de communication adéquats). Elles permettent aussi de montrer qu'une proximité partielle des connaissances des partenaires est requise pour faciliter la coordination du projet commun. Il apparaît ainsi que la notion de proximité constitue un élément important dans la caractérisation de la relation de délégation examinée.

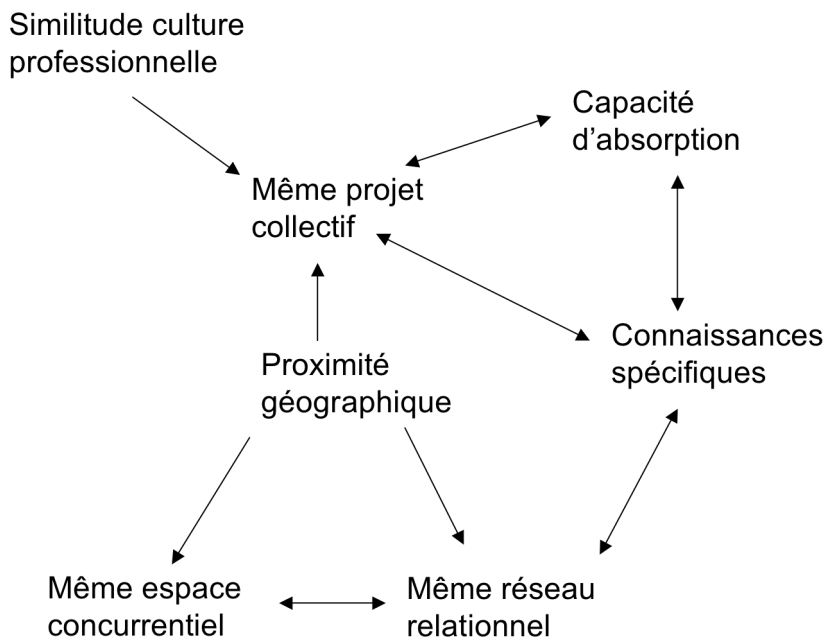
Cependant, au-delà de la présence ou de l'absence de certaines formes de proximité(s), nos entretiens permettent également d'analyser leur dynamique et leur évolution dans le temps. En particulier, ils permettent de mettre à jour un assouplissement ou un relâchement de certaines des « contraintes de proximité » initiales.

### 2.2.1. L'évolution des besoins de proximité

Lorsque deux entreprises sont proches géographiquement, elles sont plus à même de faire partie du même espace concurrentiel et/ou du même réseau relationnel. De plus, la proximité géographique facilite les échanges et donc le travail en commun, ce qui développe le sentiment d'appartenance à une même équipe, à un même projet collectif.

La proximité de connaissances spécifiques, pour sa part, se construit au fur et à mesure du déroulement du projet commun. *TECNI* a ainsi acquis une connaissance des métiers de *RUBBI*, ce qui leur a permis encore de se rapprocher et donc de former une équipe capable d'apprendre l'une de l'autre, cette capacité d'absorption facilite également le développement de connaissances spécifiques et le travail sur un même projet en totale adéquation. Le fait d'avoir une culture professionnelle proche renforce le sentiment de mutuelle compréhension et facilite l'adhésion à une même équipe. Ces influences réciproques sont représentées dans le schéma suivant (*cf.* Figure 2).

**Figure 2. Influence des proximités dans la relation de délégation**



### **Conclusion**

La proximité est un dispositif non négligeable de coordination de l'action commune dans une relation de délégation de projets de R&D. Toutefois, toutes les formes de proximité ne paraissent pas jouer un rôle équivalent et certaines ne sont pas nécessaires à la coordination de l'action commune. Néanmoins on retrouve des notions essentielles comme les proximités relationnelle, d'appartenance à un même projet de culture et dans une moindre mesure géographique.

Par ailleurs, le rôle de chacune de ces formes évolue au fur et à mesure des expériences entre les deux parties. En effet, les expériences communes développent les similitudes en termes de connaissances spécifiques, la capacité d'absorption, les langages communs, les routines et ainsi renforcent le sentiment d'appartenance à une même équipe. Cette imbrication n'est pas sans risque pour les deux parties qui deviennent alors dépendantes l'une de l'autre...

Néanmoins, en dépit de ses limites, il ressort de notre étude que, la proximité, loin d'être une donnée immuable, se co-construit au fur et à mesure de l'évolution de la relation entre le donneur d'ordres et son prestataire et participe à la coordination de la relation ainsi instaurée. Autrement dit, il importe de se pencher plus avant sur la localisation relative des ressources des organisations pour appréhender les relations de délégation de projets de R&D. Ainsi c'est bien la notion de territoire, au sens de Zimmermann (2008) qui est privilégiée, notion qui lie

la proximité géographique à la proximité organisationnelle. Nous pouvons donc affirmer au vu de nos conclusions que les acteurs de notre étude sont encadrés dans leur territoire multidimensionnel au caractère dynamique et évolutif au fur et à mesure de leurs expériences communes.

Notre article comporte plusieurs limites et apporte d'autres questionnements qui pourraient faire l'objet de futures recherches. Comme toute recherche qualitative, les résultats se basent avant tout sur les dires des acteurs concernés et relèvent donc de leur perception. Notre étude de cas repose sur un cas « atypique » de par la durée de la relation existante entre les deux parties, cette relation est également renforcée par la relation personnelle des 2 responsables. Il serait intéressant de retourner sur le terrain pour voir l'évolution de la relation puisqu'une donnée a changé : le responsable de RUBBI est parti en retraite.

## Références bibliographiques

- Angué, K. (2006). *Les partenaires de coopération en recherche et développement dans les Sciences du Vivant*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis.
- Alexander, M. et D. Young (1996), Strategic Outsourcing, *Long Range Planning*, Vol. 19, n°1, p.116-119.
- Arborio, A.M. et P. Fournier (1999), *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*. Paris : Nathan Université.
- Arrègle, J.L., T. Amburgey, et M.T. Dacin (1997), *Impact des capacités organisationnelles sur le développement des alliances*, Cahier de recherche 97-06, LABORES.
- Bardin, L. (1989), *L'analyse de contenu*. Paris : PUF le psychologue.
- Barney J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Barthelemy, J. (1999), L'externalisation : une forme organisationnelle nouvelle. *VIIIe Conférence de l'AIMS*, Paris.
- Baudry, B. (2005), *L'économie des relations interentreprises*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Éditions La Découverte.
- Blanchet, A. et A. Gotman (1992), *L'enquête et ses méthodes: l'entretien*. Paris : Nathan Université.
- Bouba-Olga, O., et C. Carrincazeaux (2001), Les espaces des relations interentreprises : l'exemple des activités de R&D, *Flux*, Vol. 46, p.15-26.
- Carrincazeaux, C. et Y. Lung (1998), La proximité dans l'organisation des activités de conception des produits automobiles, in Bellet, M., T. Kirat et C. LARGERON (éds.), *Approches multiformes de la proximité*, Paris : Hermès, p. 241-265.
- Carrincazeaux C., Y. Lung et A. Rallet (2001), Proximity and localisation of corporate R&D activities, *Research Policy*, Vol. 30, n° 5, p. 777-789.
- Colletis, G., et B. Pecqueur (1995), Politiques technologiques et création de ressources spécifiques in *Economie industrielle et économie spatiale*, A. Rallet et A. Torre (coord.). Paris: Economica.
- Coombs, J. E., et D. Deeds (2000), International alliances as sources of capital: Evidence from the biotechnology industry *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 11, n°2, p.235-253.
- Cusmano, L. (2000), *Technology Policy and Co-Operative R&D: The Role of Relational Research Capacity*, DRUID Working Papers 00-3, Copenhagen Business School, Aalborg University.
- Das, T. K. et B.-S. Teng (2000), A Resource-Based Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management*, Vol. 26, n°1, p.31-62.
- Coriat B. et O. Weinstein (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*. LGF - Livre de Poche.
- Deeds, D. L., et C.W.L. Hill (1996), Strategic Alliances and the Rate of New Product Development: An Empirical Study of Entrepreneurial Biotechnology Firms, *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, n°1, p.41-55.
- Depret, M.H. et A. Hamdouch, (2004), *Proximités spatiale, organisationnelle et cognitive, réseaux d'innovation et dynamique concurrentielle dans l'industrie biopharmaceutique*, Rapport technique, GREQAM-LEST, Marseille.
- Dyer, J. H. et H. Singh (1998), The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, n°4, p.660-679.



- Eisenhardt K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Gallaud, D. et A. Torre (2001), Are Innovation Networks Localised. Proximity in the Diffusion of Knowledge, The Case of SME's in "Agbiotech", 3<sup>ème</sup> Journées de la Proximité, Paris, Décembre.
- Gilly J.-P. et Y. Lung (2004), Proximités, secteurs, territoires, 4<sup>ème</sup> Journées de la Proximité, Proximité, réseaux et co-ordination, 17-18 juin, Marseille.
- Gilly J.-P. et A. Torre (2000), *Dynamiques de proximité*. L'Harmattan: Paris.
- Grant R. M. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*, vol. 33, n° 3, p. 114-135.
- Grawitz, M. (1993), *Méthodes des sciences sociales*. Paris: Dalloz.
- Khanna, T., R. Gulati, et N. Nohria (1998), The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, n°3, p. 193-210.
- Kirat T., Lung Y. (1995), Innovations et proximités : le territoire, lieu de déploiement des processus d'apprentissage. in N Lazaric, JM Monnier, (coord.) (Eds.), *Coordination économique et apprentissage des firmes*. Economica: Paris.
- Madhok, A., et S. B. Tallman (1998), Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships, *Organization Science*, Vol. 9, n°3, p.326-339.
- Martin, A. (2007), *L'impartition de la R&D. Les spécificités d'une pratique de délégation atypique : une approche enracinée*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université des Sciences et Technologies de Lille.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>ème</sup> Éd., Paris, De Boeck Université.
- Mothe, C. (1996), *L'appropriation des résultats au sein de consortia en recherche et développement*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris X, Nanterre.
- Mowery, D. C., J. E. Oxley et B. S. Silverman (1998), Technological Overlap and Interfirm Cooperation: Implications for the Resource-Based View of the Firm, *Research Policy*, Vol. 27, n° 5, p. 507-523.
- Nooteboom, B. (2000), Learning by Interaction : Absorptive Capacity, Cognitive Distance and Governance, *Journal of Management and Governance*, vol. 4, p.69-92.
- OCDE (1997), *Manuel d'Oslo. Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique*, OCDE, 2<sup>ème</sup> édition.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of Growth of the Firm*. John Wiley, New York.
- Pecqueur, B. et J.-B. Zimmermann (2004), Les fondements d'une économie de proximités in Pecqueur, B. et J.-B. Zimmermann (eds.), *Économie de proximités*, Paris : Lavoisier.
- Peretz, H. (1998), *Les méthodes en sociologie: l'observation*. Paris : La Découverte.
- Perrat, J. (2000), *Dynamiques des firmes et politiques de développement régional et local*, in Gilly, J.P. et A. Torre (éds.), *Dynamiques de Proximité*, Collection Emploi, Industrie et Territoire, p. 251-280. L'Harmattan, Paris.
- Perroux F. (1950), Les espaces économiques, *Économie Appliquée*, Vol., n° 1, p. 225-244.
- Powell, W. W., K. W. Koput, et L. Smith-Doerr (1996), Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, n°1, p.116-145.
- Quinn, J.B. (2000), Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth, *Sloan Management Review*, Vol. 41, n°4, p.13-28.
- Rallet A. (1993), Choix de proximité et processus d'innovation technologique, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, Vol. 93, n° 3, p. 365-386.

- Rallet, A. (2002), *L'économie de proximités. Propos d'étape*, in Torre, A. (éd.), *Le local à l'épreuve de l'économie spatiale. Agriculture, environnement, espaces ruraux. Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, pp. 11–26.
- Simonin, B. (1999), Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, Vol. 20 n°7, p.595-623.
- Strauss, A.L. et J. Corbin (2004), *Les fondements de la recherche qualitative: techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*, Fribourg : Academic Press Fribourg.
- Stuart, T. E. (1998), Network Positions and Propensities to Collaborate: An Investigation of Strategic Alliance Formation in a High-Technology Industry, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, n°3, p.668-698.
- Szulanski, G. (1996), Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, p.27-43.
- Yin, R.B. (1994), *Case study research design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zimmermann, J.-B. (2008), Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée, *Revue Française de Gestion*, Vol. 34, n°184, p.105-118.
- Zollo, M., J.J. Reuer et H. Singh (2002), Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances, *Organization Science*, Vol.13, n°6, p. 701-714.