

Comment réussir un partenariat en recherche et développement

LE MONDE ECONOMIE | 11.03.2013 à 10h16 • Mis à jour le 11.03.2013 à 17h49 |

Par Julie Battilana, professeure associée à la Harvard Business School



"Le Monde", cahier "Eco & entreprise" du mardi 12 mars 2013. | DR

Alors que les entreprises ont longtemps géré la recherche et le développement en interne comme leur chasse gardée, elles sont aujourd'hui de plus en plus nombreuses à s'engager dans des partenariats avec d'autres sociétés pour améliorer leur capacité d'innovation.

D'après une étude menée par IBM en 2012 auprès de 1 700 directeurs généraux d'entreprise dans 64 pays, 53 % des firmes collaborent d'ores et déjà avec d'autres entreprises et près de 70 % d'entre elles cherchent à s'engager dans de nouveaux partenariats.

Les organisations les plus innovantes, parmi celles qui ont pris part à cette enquête, sont d'ailleurs celles qui sont engagées dans de telles alliances.

Pourtant, multiplier les partenariats ne suffit pas. Encore faut-il que ces derniers soient fructueux. Pour ce faire, les entreprises doivent être capables d'identifier

les organisations avec lesquelles elles ont le plus de complémentarités.

Il leur faut ensuite établir la confiance nécessaire au partage d'informations, souvent confidentielles. Certains exemples, comme la collaboration bien connue entre les groupes américains Microsoft et Intel, illustrent le potentiel de telles alliances.

LE MUST ? LA GESTION ALTERNÉE

Soucieux de mieux comprendre les facteurs qui permettent aux entreprises de réussir ces partenariats, Jason Davis (Massachusetts Institute of Technology) et Katherine Eisenhardt (université de Stanford) ont mené une analyse approfondie de huit projets de collaboration impliquant des firmes du secteur des technologies de l'information et de la communication pendant une période de cinq ans ("*Rotating Leadership and Collaborative Innovation : Recombination Processes in Symbiotic Relationships*", *Administrative Science Quarterly* n°56, 2011).

L'étude comparée de ces initiatives leur a permis d'identifier un facteur-clé de succès : la gestion alternée du partenariat.

Dans ce cas de figure, les deux parties impliquées prennent successivement le contrôle des décisions en fonction de leurs compétences au fil des différentes étapes du processus d'innovation.

Loin d'être la norme, ce mode de collaboration est moins répandu que ceux qui reposent sur la règle du consensus systématique entre les deux parties, ou encore sur la domination d'un seul des partenaires pour l'ensemble des décisions.

DE MEILLEURS RÉSULTATS EN MATIÈRE D'INNOVATION

Pourtant, la gestion alternée permet d'obtenir de meilleurs résultats en matière d'innovation concernant aussi bien la qualité des produits créés, le nombre de brevets déposés, les revenus générés que le niveau de satisfaction des employés.

Ces derniers jugent en effet les innovations issues de tels partenariats de bien meilleure qualité que celles issues des autres modèles de collaboration.

Les avantages de la gestion alternée tiennent tout d'abord au fait qu'elle assure l'engagement total des entreprises qui gèrent chacune à leur tour le processus.

Elle permet également de renouveler les équipes en charge du partenariat et d'explorer ainsi un plus grand nombre de pistes d'innovation.

Plutôt que chercher à établir un partage des tâches destiné à durer pendant toute la période de collaboration, les entreprises devraient donc envisager ce partage de façon dynamique et s'accorder sur les phases de "passage de témoin".

La routine peut avoir du bon mais à condition qu'elle vise non pas à préserver le statu quo, mais à faire de la gestion alternée une habitude.

Julie Battilana, professeure associée à la Harvard Business School
