



Les **stratégies** d'innovation des grandes **firmes** face à la coopération

Les situations dites « coopératives », deviennent la logique dominante de nombreux secteurs industriels. Leur particularité commune est d'entraver une stratégie indépendante et discrétionnaire d'innovation en contraignant les firmes à partager l'exploration et/ou l'exploitation d'actifs critiques avec des firmes concurrentes. Cette nouvelle donne « coopérative » pose la question de l'adaptation des stratégies d'innovation des grandes firmes pouvant leur permettre de maintenir leur place dans le jeu compétitif, sans perdre leur capacité individuelle d'innovation.

La dimension coopérative des stratégies des grandes firmes est telle aujourd'hui qu'on peut se demander s'il n'existe pas un intérêt à questionner directement l'obsolescence des modèles stratégiques utilisées par ces mêmes firmes.

Somme toute, l'héritage des différentes écoles de pensée de la stratégie d'entreprise reste fidèle à l'héritage de ses fondateurs. On y distingue toujours la firme de son environnement, et de ses concurrents. On considère toujours comme acquise l'idée qu'une stratégie se formule au sein de l'entreprise, sous l'égide de son conseil d'administration, pour servir ses buts, et dans l'alcôve secrètement gardée de ses hauts échelons hiérarchiques.

De fait, les nouvelles écoles néo-institutionnelles questionnent la réalité d'une formulation interne de la stratégie d'entreprise. Elles montrent comment ce que l'on perçoit « le fait du Roi », du stratège, de l'équipe dirigeante, peut être le produit complexe d'emprunts ; d'homologies ; de discours circulants ; d'appropriation d'innovations entendues d'un autre dirigeant ; ou encore de modes managériales, comme le soulignaient si bien Abrahamson (1991). Elles mettent en avant aussi bien la force de façonnage de la « cage de fer » des institutions (Abrahamson et Fombrun, 1992), que la capacité des firmes à déformer, forger et dévoyer cette même cage de fer institutionnelle pour servir ses intérêts stratégiques.

Mais la firme reste la firme; qu'elle soit perçue comme le produit d'une négociation complexe entre ses parties prenantes dans l'approche de la *stakeholders theory* ou qu'elle soit simplement réduite au déterminisme de ses ressources, à l'écologie de ses environnements institutionnels et économiques, dans les approches respectives de la *Resource Based View* ou de l'écologie des populations. Elle reste « la firme » dans le sens où l'existence d'une volonté centrale, – ou d'une velléité pour les théories les plus sceptiques ou cyniques –, animée par le concert conjoint ou disjoint de ses dirigeants et actionnaires – n'oublions pas la théorie de l'agence – constitue l'essence même de l'ontologie d'une firme.

Si nous admettons l'hypothèse d'une transformation profonde de l'environnement compétitif en environnement « coopétitif », ne conviendrait-il pas de s'interroger sur l'adéquation des processus de formulation de la stratégie traditionnels à une telle configuration? En d'autres termes, si la supériorité technologique, économique et stratégique d'une firme est le produit d'ancrages ambigus qui lui sont exogènes, dont elle partage l'ambition et les capacités de transformation avec des partenaires qui sont aussi ses concurrentes, faut-il continuer à développer une pensée stratégique *endogène*? Ou faut-il conférer à la formulation de la stratégie le même caractère *exogène*, la même *ambiguïté causale*, la même *équivoque* qui caractérisent aujourd'hui la poursuite de l'avantage concurrentiel dans la réalité des affaires, ou celle de la géostratégie?

L'objet de cet article, en explorant des pratiques novatrices de formulation de stratégies en Grande-Bretagne et en Californie, est de discuter les évolutions possibles des

processus de formulation des stratégies d'innovation des firmes, en s'appuyant sur deux domaines d'application: l'innovation de rupture et les menaces géostratégiques.

1. Paradoxe, double contrainte ou simple dissonance ?

Les situations stratégiques dites « coopératives » (Bengtsson et Kock, 2000; Brandenburger et Nalebuff, 1996) se caractérisent par la présence simultanée, séquentielle, ou géographiquement distincte de plusieurs firmes en situation à la fois de coopération et de concurrence. Pellegrin et Fenneteau (2007), dans ce même numéro, soulignent le caractère paradoxal de ces situations, et le piège dialectique dans lequel sont enfermées les firmes qui y sont contraintes. Qu'elles soient séquentielles, ou qu'elles soient géographiques, les stratégies coopératives renvoient de toutes façons à un ancrage ambigu de la firme dans son univers stratégique. Si on peut compartimenter l'espace et le temps, on ne peut aussi facilement compartimenter une légitimité, une réputation, un capital de marque ou la découverte et l'exploitation d'un actif critique.

Le cas de l'industrie de défense américaine, détaillé par Depeyre et Dumez dans ce numéro (2007, p. 99) est à ce titre archétypal: l'ambiguïté des systèmes coopératifs a été résolue par le client par le principe du « winner take all », laissant au premier rang de l'appel d'offres le soin de gérer l'architecture d'interaction qui permettra de répondre à la demande, mais imposant une hiérarchie maîtrise d'œuvre - sous-traitance afin de préserver l'efficacité de ce qui serait autrement des dyades compétitives en situation de coopération forcée. L'organisation de l'industrie de la défense en

« systèmes de systèmes » est bien sûr un élément moteur de ces nouvelles architectures imposées de coopération - concurrence; mais essayons de nous placer du côté de l'industriel dans la perspective d'un caractère durable d'une telle configuration: doit-il intégrer *ex-ante* la donnée du partage architectural *ex-post*, et ainsi adopter une formulation de la stratégie qui intègre à la fois l'interdépendance stratégique présumée et la gestion conjointe de l'univers stratégique? Ou doit-il adopter un mode de formulation de la stratégie lui permettant de préserver ses objectifs concurrentiels, tout en étant capable d'absorber la dimension coopérative de l'exécution des contrats potentiellement remportés?

Dans une perspective d'interdépendance stratégique à la Philips (1960), la certitude d'être en relation de concurrence ou de coopération dans le futur, soit en étant le fournisseur de premier rang, soit avec le concurrent ayant obtenu cette position, devrait encourager la firme à considérer la double contrainte comme un élément exogène de sa stratégie. Cette posture stratégique conduit néanmoins à une logique *d'opportunisme stratégique*, comme l'illustre le cas de l'alliance Boeing - SAIC qui remporte en 2002 le contrat des *Future Combat Systems*, présenté par Depeyre et Dumez (2007, p. 99 de ce numéro). Le coût de cet opportunisme stratégique est ressenti à l'échelon de second rang, où Boeing - SAIC sont contraints à une situation de coopération avec General Dynamics, un concurrent direct sur l'intégration de systèmes. La logique de la coopération bute sur celle de l'innovation. Les firmes sont placées dans une situation où il est difficile de préserver la discrétion de leurs actifs critiques, et donc leurs futurs

avantages concurrentiels, dans la mesure où cette innovation sera *in fine* dévoilée, que la firme aboutisse au premier ou au second rang.

Cette situation dite « coopérative » s'est généralisée à l'ensemble des industries sous l'effet conjoint de la globalisation et la transformation des systèmes techniques en « systèmes de systèmes ». Elle devient une condition *sine qua none* de collaboration avec les nouvelles puissances que sont la Chine et l'Inde, ou les puissances technologiques émergentes telles que l'Égypte. La transaction concurrentielle, l'acte de vente, s'accompagne systématiquement dans un environnement coopératif d'une contrepartie en apprentissage, que ce soit un transfert de savoir direct sur la technologie acquise, ou une contrepartie plus géopolitique d'installation de capacités R&D dans le pays client.

La coopération au lieu de conduire à une architecture globale de coopération - concurrence sur le développement technologique, tend au contraire à renforcer l'avantage *asymétrique* du client. Ce dernier est dans une position du faible au fort, de l'apprenant à l'incombant, mais bénéficie de la forte codification des actifs, et donc d'une capacité à retourner très rapidement la situation asymétrique à son avantage. La relative liberté de déplacement et d'imitation des actifs entraîne une configuration où l'ensemble coopératif historique produit de l'innovation pour le nouvel entrant.

Dans une telle configuration, une formulation de la stratégie d'innovation fondée sur une lecture par l'entrée de la firme, et de son point de vue central, peut s'avérer désastreuse. Atkinson et Moffat (2005) soulignent l'incohérence qu'il y a à

garder des systèmes de commandement, de formulation des stratégies, qui maintiennent une logique hiérarchique et architecturale dans un environnement où la logique d'innovation repose sur le caractère exogène, agile et informel de la production de ruptures. L'industrie des télécommunications illustre cet emprisonnement : les opérateurs historiques fournissent les innovations architecturales aux cycles longs qui servent d'appuis à des nouveaux entrants plus agiles, qui prennent les positions les plus rentables et les plus durables grâce à des stratégies asymétriques. Tandis que les opérateurs historiques comme AT&T, Orange, DT subissent une situation de dégradation des revenus de leurs innovations architecturales, les nouveaux entrants utilisent ces mêmes architectures pour introduire des innovations de rupture à

l'intersection des segments et des comportements des clients. L'introduction de YouTube, des technologies VoIP, la croissance rapide de Google en sont des illustrations.

Dans une telle situation, que peut faire la grande firme ? Elle ne peut se soustraire à la logique d'innovation architecturale, récurrente, analytique, incrémentale, qui est à la source de son assise sur les marchés. Elle doit s'engager dans une stratégie d'innovation interprétative, agile, exploitant les asymétries de connaissance et d'actifs que génèrent un environnement coopératif. Richard Lester, dans un débat organisé par Dumez (2005, p. 70) suggère qu'il faut être capable d'engager la firme dans une démarche interprétative, sans toutefois que cela se fasse au détriment de son architecture analytique.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Les observations conduites pour cet article ont été réalisées dans deux cadres distincts. Le premier est celui d'un projet personnel sur le thème des méthodes asymétriques de conduite stratégique. Il se rapproche d'une recherche intervention de type « recherche de plein air » au sens de Berry *et al.* (2003) ayant pour but de découvrir des organisations intégrant des démarches asymétriques au sein de leurs processus de formulation stratégique. L'ARAG m'a invité dans ce cadre à participer à un de leurs ateliers, organisé avec l'OTAN à Prague en mars 2007. Ces ateliers d'interprétation collective d'enjeux stratégiques sont conduits sous le principe du Chatham House Rule¹ qui s'énonce ainsi : « Lors d'une rencontre, ou partie de celle-ci, est tenue sous la règle de Chatham House, les participants sont libres d'utiliser l'information qu'ils reçoivent, mais ne peuvent révéler ni l'identité ni l'affiliation des orateurs, ni de tout autre participant. »

Ce cadre a constitué une contrainte dans la mesure où la recherche ne pouvait porter que sur le processus de formulation, et ne pouvait en aucun faire l'objet d'une divulgation quand au contenu et aux objectifs de ses processus, pas plus qu'à une description de ses acteurs. La recherche intervention sur les processus de formulation des stratégies des firmes pose ce problème récurrent de la négociation de l'accès à la donnée primaire

1. <http://www.chathamhouse.org.uk/about/chathamhouserule/>

(Benghozi, 1990) qui s'est doublé, dans ce cas spécifique, de conditions de maintien au secret dans l'accès aux données (Mitchell, 1993). Il a donc été ajouté à la participation à ce processus de trois jours à Prague des séries d'entretien avec les organisateurs, avant et après la tenue du processus.

La seconde étude de cas servant de support à la réflexion théorique a été menée à Berkeley pendant un séjour de recherche à l'université de Californie. Elle constitue à proprement parler une « théorisation directe sur le terrain » au sens de Bartunek et Louis (1996, p. 6). Le contact initial avec les laboratoires Intel-Berkeley a été réalisé dans le cadre d'une recherche menée avec le soutien de France Télécom R&D sur les modèles économiques disruptifs, menée à l'Institut de recherche en économie et en gestion de l'université de Berkeley.

On ne peut parler d'un design de recherche « insider/outsider » (Bartunek *et al.*, 1992) dans la mesure où les séries d'entretiens et l'observation directe ont été menées à deux reprises séquentielles, depuis l'extérieur, puis de l'intérieur de l'université de Californie. Une partie de ses visites concernaient un projet de développement de technologies de type RFID (senseurs) nanométriques combinant une ingénierie radiographique, biologique et mécanique en collaboration avec le BSAC (*Berkeley Sensor and Actuator Center*²) de l'université. Cette partie de l'observation a permis d'obtenir une information plus complète sur les processus de management de l'innovation de ce centre, qui par ailleurs pratique une politique de source ouverte, et rend donc publique l'intégralité des résultats de ses recherches. La recherche d'une quelconque validité externe n'était pas le propos de cette instrumentation. L'ensemble des observations ci-après retranscrites doivent donc être entendues dans un sens uniquement propositionnel.

2. Deux exemples de processus d'innovation coopératifs

Les deux organisations que nous nous proposons de commenter semblent avoir réussi à concilier l'existence d'une architecture analytique d'innovation avec celle d'une organisation coopérative de détection des ruptures. Il s'agit des laboratoires Intel-Berkeley³ et de l'ARAG britannique. L'ARAG est l'*Advanced Research and Assessment Group* de l'académie de Défense britannique⁴. Sa fonction est de fournir une

réflexion stratégique de long terme, et des préconisations de court terme pour son organisation hôte et pour le gouvernement britannique. L'ARAG est une organisation en réseau, formée d'un groupe de noyaux, définis comme des « mécanismes administratifs qui fournissent un cadre d'accueil d'experts très variés pour répondre à un ensemble d'enjeux spécifiques ». Travaillant à partir de sources ouvertes, les experts de l'ARAG animent des réseaux de réflexion et de résolution d'enjeux stratégiques dans des

2. <http://www-bsac.eecs.berkeley.edu/>

3. <http://www.intel-research.net/berkeley/>

4. <http://www.defac.ac.uk/colleges/arag>

domaines politiques, sociaux, économiques et militaires. En d'autres termes, l'ARAG est un centre de formulation de stratégie, endogène à son gouvernement, mais exogène à la fois dans sa constitution et dans le déploiement de ses processus de formulation.

Deux observations peuvent être faites quand à son organisation : d'une part, la dimension coopérative est *endogène* à son organisation ; et d'autre part, elle ne dispose pas de deux processus conjoints en *interne*, de formulation, et en *externe*, de recueil des retours des systèmes d'interprétation ouverts. L'interprétation des enjeux, la formulation des réponses et la pensée stratégique de l'organisation sont fondées sur la réunion de groupes d'experts dont la diversité est maximisée, tant d'un point de vue juridictionnel (industrie, gouvernement, recherche) que d'un point de vue géographique (suivant le découpage coopératif des enjeux traités). Les experts invités à interpréter collectivement les situations stratégiques sont ainsi systématiquement dans une situation de coopération et concurrence, pris individuellement, autant que dans une logique de coalitions. En d'autres termes, la formulation des stratégies adéquates pour faire face aux ruptures géostratégiques est le produit d'une interprétation coopérative par les acteurs mêmes de ces enjeux. L'expert invité à participer à cette formulation, qui peut être en situation de concurrence directe sur l'enjeu, bénéficie de l'apport de l'intelligence collective, qui constitue le système d'incitation à sa participation à l'effort de formulation.

Le laboratoire Intel-Berkeley, dont le système a été dupliqué à Pittsburgh et à Seattle, repose sur une conception similaire de formulation coopérative d'une stratégie d'in-

novation. Cette fois, les enjeux ne sont pas les menaces émergentes menaçant une nation, mais les technologies disruptives pouvant remettre en cause les modèles économiques d'Intel, ou générer des innovations de rupture, tout en conservant l'organisation architecturale d'Intel, dans un ensemble séparé. Comme l'ARAG, les laboratoires Intel-Berkeley reposent sur un principe de sources ouvertes et sur le caractère exogène de ses ressources et de ses processus. Le laboratoire, situé à Berkeley, est composé pour moitié de chercheurs de l'université de Californie, et pour moitié de chercheurs d'Intel. Il est fondé sur un modèle de recherche collaborative et ouverte (RCO), qui entraîne l'abandon de la propriété intellectuelle par Intel, et par les chercheurs de Berkeley, afin d'encourager des processus de collaboration qui s'étendent à des organisations par ailleurs concurrentes d'Intel. Dans cette configuration, Intel soutient délibérément la découverte d'innovations de rupture pour l'ensemble de l'industrie, et contribue donc à en renforcer la logique coopérative.

Les deux approches présentent de fortes similarités. Elles sont toutes les deux fondées sur un principe d'externalité. Plutôt que subir les transformations des architectures technologiques émergentes, Intel, en coopérant avec la recherche publique de Berkeley, détient le leadership d'exploration sur des technologies disruptives. Si la logique est coopérative, et détachée de toute logique de propriété intellectuelle, la firme maîtrise néanmoins l'orientation stratégique de sa recherche. Un des premiers projets du laboratoire a ainsi été de développer un système d'exploitation de très petite taille pour les applications senseurs - cap-

teurs de type RFID. La performance de ces technologies progressent à deux fois la vitesse de la loi de Moore. Elles constituent donc aussi bien une opportunité intéressante pour la firme, qu'une sérieuse possibilité d'émergence de technologies disruptives menaçant ses positions acquises.

3. Enseignements pour la formulation de stratégies d'innovation coopératives

Ces deux organisations fournissent un exemple de processus de formulation de stratégies qui intègrent la dimension coopérative au niveau de la pensée stratégique. Au lieu de subir une configuration de coopération imposée, comme dans l'exemple SAIC - Boeing - General Dynamics, décrit par Depeyre et Dumez dans ce même numéro (2007, p. 99), elles contribuent à « forger la cage de fer » (Abrahamson et Fombrun, 2002) avant que celle-ci ne prenne forme, et ne vienne bouleverser la logique stratégique respective de leur industrie ou de leur gouvernement.

Outre le caractère préemptif et homothétique du processus de formulation à un futur environnement coopératif, ces deux organisations amènent des réflexions théoriques intéressantes sur la distinction habituellement établie entre *stratégie*, *influence*, et *exécution*. Aussi bien dans le cas de l'ARAG que dans celui d'Intel-Berkeley, l'acte de formulation est aussi un acte de façonnage des déterminants des futures - concurrence. Tout en participant à la formulation de réponses stratégiques (ARAG), ou de prototypes rapides explorant les ruptures offertes par la technique (Intel-Berkeley), les organisations parties prenantes intègrent une conception du futur univers stratégique dont l'animation initiale a été conduite par l'organisation coopérative générée dans ce

but. Ces deux organisations suggèrent qu'une méthode de formulation de stratégie d'innovation dans un environnement coopératif repose sur la nécessité d'une *formulation coopérative et préemptive*, c'est-à-dire une formulation de la stratégie qui ne repose pas sur une dialectique séquentielle ou géographique de phases compétitives et coopératives, mais qui intègre la dimension coopérative dans le processus de formulation lui-même.

Goerzen et Beamish (2005) avait déjà montré l'intérêt de la firme multinationale à multiplier les points de contacts et à augmenter leur diversité des partenaires au sein de ses réseaux coopératifs d'innovation. Ce faisant, ils n'avaient pas questionné la logique dominante en amont de tels processus, c'est-à-dire le passage d'une logique de pensée stratégique *individualiste* à une logique de pensée stratégique *co-évolutionniste*. L'exemple d'Intel et de l'ARAG suggère que la préemption de la « cage de fer » nécessite d'intégrer cette cage de fer dans le processus de formulation lui-même. Cette intégration ne repose plus sur la manipulation *ex-ante* des déterminants institutionnels de l'industrie ou de l'environnement géostratégique (l'influence ou le lobbying traditionnel), mais sur l'interprétation coopérative et partagée des futurs environnements de coopération et de concurrence, ou la modification directe par ces principales prenantes de l'évolution de cet environnement. Ces approches permettent également de résoudre par sa préemption le caractère équivoque et paradoxal de la situation future de coopération. Le caractère coopératif d'un univers stratégique a pour première conséquence une plus grande rigidité du système d'exploitation, pris en étau entre la nécessité de retenues impo-

sées sur les domaines de collaboration (« self restraining », voir dans ce numéro l'article de Depeyre et Dumez), et l'épaisseur d'une architecture de collaboration, souvent imposée par le client, qui combine, régule et compartimente coopération et concurrence. Dans un tel contexte, l'exploration nécessaire à la formulation de nouvelles stratégies se heurte à l'ensemble de ces contraintes, entraînant des effets imprévisibles dans la lourde structure de dépendance qui lie les firmes, et les conduisant parfois à l'échec (Henderson et Clark, 1990). L'enjeu devient alors le maintien d'une diversité suffisante dans le réseau d'innovation afin de générer une variété suffisante de cognition; mais ce faisant, la firme prend alors le risque de menacer la stabilité et la congruence de son réseau d'innovation structuré.

Granovetter suggère dans son article « La force des liens faibles » (1973) que la faible densité et le caractère sporadique des liens est ainsi plus appropriée à l'accès d'information externe. Les recherches de Nooteboom et Gilsing (2004) suggèrent au contraire qu'une structure de liens à forte densité est plus efficace pour l'exploration dans une telle configuration. On retrouve ce même principe organisationnel dans les deux cas présentés: au lieu de recourir au sondage sporadique d'experts, comme pourrait le faire une organisation traditionnelle de la stratégie d'entreprise, les deux organisations reposent sur des réseaux d'exploration aux liens denses, récurrents, acceptant et exploitant la situation de coopération - concurrence.

Les succès obtenus par l'ARAG et par les laboratoires Intel-Berkeley corroborent ainsi les recherches récentes menées sur

les nouvelles formes organisationnelles d'innovation. Lado *et al.* (1997) ont montré l'intérêt de combiner coopération et concurrence dans la recherche de rentes technologiques, qu'ils nomment la « quête syncrétique » de rentes. Leur recherche suggère qu'une organisation coopérative de l'exploration est supérieure aux formes, prises indépendamment, compétitives ou coopératives. M'Chirgui (2005) conforte ces résultats en montrant que l'industrie de la *SmartCard* doit la vélocité et l'efficacité de son système d'innovation à l'existence de liens étroits de coopération à l'amont et à l'aval de sa chaîne de valeur.

Lenfle et Midler (2002) suggèrent qu'une compétition par l'innovation intensive nécessite « la reformulation des problématiques chemin-faisant », favorisant aussi bien l'exploration conjointe que l'expérimentation comme outil d'introduction de variations. Intel-Berkeley poursuit la création coopérative de rentes futures, dans une démarche entièrement fondée sur le prototypage rapide, et délibérément émergente. La direction de son laboratoire est tournante, tous les deux ans, et partagée tour à tour entre un chercheur de Berkeley et un ingénieur d'Intel. Les équipes de chercheurs conjointes disposent d'une liberté d'exploration et d'expérimentation, qui est ainsi renforcée par une rupture de commandement auto-infligée. L'ARAG confie l'animation des processus de formulation de stratégies de réponse à des enjeux critiques à des « associés » extérieurs, qui peuvent appartenir à des nations amies, non pour le moins concurrentes sur des enjeux géostratégiques critiques.

CONCLUSION : POSITIVISME CONTRE PRAGMATISME

Comment faire évoluer les processus de formulation de stratégie d'innovation des grandes firmes ? Comme le montre les deux cas exposés, les situations de coopération ne mènent pas nécessairement à la double contrainte ou au paradoxe. En plaçant la logique de formulation de la stratégie d'innovation dans un ensemble de processus compétitifs et exogènes, l'ARAG et Intel-Berkeley ont démontré qu'il était possible – dans une logique d'action stratégique, de recherche et d'obtention de rentes (technologiques pour Intel, géostratégiques pour l'ARAG) – de générer co-construction préemptive des futurs environnements de coopération qui ne repose plus sur la manipulation discrétionnaire des déterminants environnementaux ou des actifs critiques.

L'obstacle à la mise en œuvre de tels processus de formulation est probablement plus endogène que sociétal. La mise en place de processus faisant appel à une logique de découverte ouverte, où les participants à la formulation sont invités à prendre une position de passagers clandestins, rémunérés par le gain en connaissance qu'ils en retirent, réclame une véritable révolution culturelle au sein des dirigeants de ces organisations. Le gouvernement britannique, aussi bien qu'Intel, l'ont vraisemblablement réalisée.

Les environnements compétitifs entraînent une logique d'avantage concurrentiel qui repose sur une capacité à créer des asymétries de connaissance dans des systèmes ouverts, où coopération et concurrence sont simultanées. Ils réclament une créativité dans les processus de détection et de création de ruptures stratégiques qui se heurtent

le plus souvent à la logique dominante, à l'inquiétude de céder à une logique de sources ouvertes les avantages tirés d'une planification stratégique discrétionnaire. Starbuck (1995) suggère qu'un moyen de canaliser cette créativité organisationnelle est d'accentuer délibérément les variations subies par l'organisation conduisant l'innovation. Les idéologies managériales chérissent les variations, à condition que celles-ci s'opèrent de façon incrémentale à la marge de la structure fondamentale de l'innovation. Il note que les firmes s'enferment ainsi dans un cycle routinier d'amélioration qui renforce les cadres cognitifs dominants des dirigeants, et maintient en place des erreurs de perception répandues dans l'organisation.

Les managers privilégieront toujours les variations produites par leur système de croyance, qui au lieu de mitiger leurs erreurs de perception, renforcent au contraire les croyances centrales de l'organisation (Baumard et Starbuck, 2005). L'ARAG et Intel dans un dispositif de prototypage rapide et de découverte par l'expérimentation ont réussi à générer une interdisciplinarité dans leur processus de formulation de stratégie (Badal, 2005) qui contribue à nourrir et à régénérer de l'extérieur les rigidités perceptuelles et discrétionnaires de leurs organisations respectives. Ces deux organisations ont probablement ouvert, par l'expérimentation, une voie prometteuse de recherche sur les processus organisationnels créant un avantage concurrentiel durable dans des environnements compétitifs. Ces processus s'inscrivent délibérément dans une perspective stratégique plus *interprétative* que *positive*, plus *pragmatique* que *théorique*.

BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson E., "Managerial fad and fashion: the diffusion and rejection of innovations", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, 1991, p. 586-612.
- Abrahamson E., Fombrun C. J., "Forging the iron cage: Interorganizational networks and the production of macro-culture", *Journal of Management Studies*, 29, 1992, p. 175-94.
- Atkinson S. R., Moffat J., *The Agile Organization: From informal networks to complex effects and agility*, Washington, DoD CCRP Publications, 2005.
- Badal A., "Using interdisciplinary thinking to improve strategy formulation: A managerial perspective", *International Journal of Management*, vol. 22, n° 3, 2005, p. 365-375.
- Bartunek J. M., Louis M. R., *Insider/Outsider team research, Qualitative Research Methods*, vol. 40. Thousand Oaks, CA, Sage, 1996.
- Bartunek J. M., Lacey C. A., Wood D. R., "Social cognition in organizational change: An insider-outsider approach", *Journal of Applied Behavioral Science*, 28, 1992, p. 204-223.
- Baumard P., Starbuck W. H., "Learning from failures: Why it may not happen", *Long Range Planning*, 38, 2005, p. 281-298.
- Benghozi P. J., « La négociation d'une recherche, une étape clé dans la méthodologie d'intervention », *Économie et Société*, n° 15, mai 1990, p. 196-210.
- Bengtsson M., Kock S., "Co-opetition in business networks, to cooperate and compete simultaneously", *Industrial Marketing Management*, vol. 19, n° 5, 2000, p. 411-426.
- Berry M., Callon M., Lascoumes P., Paillot G., « Recherche confinée et recherche de plein air », *Les Annales de l'École de Paris*, vol. IX, octobre 2003, p. 431-440.
- Brandenburger A. M., Nalebuff J., *Co-opetition*, Harvard business school, Boston, 1996.
- Brown J. S., Duguid P., "Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991, p. 40-57.
- Burt R., *The Social Structure of Competition*, Harvard Business School Press, Cambridge, 1992.
- Depeyre C., Dumez H., « Le rôle du client dans les stratégies de coopération », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 176, 2007, p. 99-110.
- Dumez H., « Comprendre l'innovation : le chaînon manquant », *Gérer & Comprendre*, n° 81, 2005, p. 66-73.
- Goerzen A., Beamish P., "The Effect of Alliance Network Diversity on Multinational Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n° 4, 2005, p. 333-354.
- Granovetter M. S., "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, vol. 78, 1973, p. 1360-1380.
- Henderson R. M., Clark K. B., "Architectural innovation: The Reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, 1990, p. 9-30.
- Lado A. G., Boyd N. G., Hanlon S. C., "Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model", *The Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, 1997, p. 110-141.

- Lenfle S., Midler C., « Stratégie d'innovation et organisation de la conception dans les entreprises amont », *Revue française de gestion*, vol. 28, n° 140, 2002, p. 89-105.
- M'chirgui Z., "The Economics Of The Smart Card Industry: Towards Coopetitive Strategies", *Economics of Innovation and New Technology*, vol. 14, n° 6, September, 2005, p. 455-477.
- Mitchell R.G., *Secrecy and fieldwork*, Qualitative Research Methods Series, n° 29, Thousand Oaks, CA, Sage, 1993.
- Nooteboom B., Gilsing V. A., "Density And Strength Of Ties In Innovation Networks: A Competence And Governance View", *Erim Report Series Research In Management*, 2004.
- Pellegrin-Boucher E., Fenneteau H., « Le management de la coopération. Le cas du secteur des ERP », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 176, 2007, p. 111-133.
- Philips A., "A theory of interfirm organization", *Quarterly Journal of Economics*, 74, 1960, p. 602-613.
- Starbuck W. H., "How Organizations Channel Creativity", *Creative Action in Organizations*; Ford C. M. and Gioia D. A. (eds.), Sage, 1995, 1995, p. 106-114.
- Starbuck W. H., "Unlearning Ineffective or Obsolete Technologies", *The International Journal of Technology Management*, 11, 1996, p. 725-737.

