

Les difficultés des partenariats de recherche

■ **Conscients que la course à l'innovation exige des expertises extérieures, les grands groupes français multiplient les partenariats interentreprises.**

■ **Pas toujours avec succès...**

Comment faire en sorte qu'un partenariat de recherche interentreprises réussisse ? Jean-Julien Baronnet, vice-président du cabinet CAA Conseil, a interrogé une quarantaine de grands groupes français sur la question. De quoi en tirer plusieurs enseignements...

Premier constat : à l'image de Procter & Gamble qui a annoncé que 80 % de sa R&D sera externalisé par le biais de partenariats d'ici cinq ans, les grandes entreprises françaises font de la mise en place des partenariats un enjeu majeur de leur stratégie de développement. « *Le problème est qu'elles ne savent pas toujours bien s'y prendre* », explique-t-il.

Erreur classique, les entreprises auraient une forte propension à fonctionner en vase clos sur des cibles et problématiques récurrentes. « *Elles*

ne s'adressent que trop rarement à des entreprises d'autres secteurs, or c'est souvent comme cela que l'on peut créer des éléments de rupture créateurs de valeur », estime-t-il. Celles qui se sont lancées dans cette voie – comme Rhodia et PSA qui ont noué un partenariat pour développer le filtre à particules – ne semblent pas le regretter. Et de nouveaux partenariats mêlant des sociétés d'horizons totalement différents sont en train de voir le jour. Pour exemple, l'un des plus grands équipementiers français (en « off » Schneider Electric) est en train de nouer un partenariat sur la domotique avec l'un des leaders mondial du logiciel (en « off » Microsoft).

Mauvaise harmonisation. Du côté des causes d'échec des partenariats, au-delà des traditionnels obstacles culturels, de la faible implication de la direction générale ou encore du cloisonnement entre les structures de recherche et de marketing, nombre de projets achopperaient à cause d'une mauvaise harmonisation des plans marketing. Mais la cause principale des projets de partenariats non aboutis serait surtout liée à l'évitement des questions sur la propriété intellectuelle et le

partage de la valeur. « *Les entreprises attendent trop pour parler des questions qui fâchent*, insiste Jean-Julien Baronnet. *Si l'on ne se met pas d'accord dès le début des discussions sur le partage de la propriété intellectuelle et de la valeur produite, les risques de blocages ultérieurs sont grands.* »

Autre écueil, les entreprises souffriraient d'un déficit de ressources internes pour mener à bien les projets. Absence de structure dédiée ou, pire, un personnel en charge du partenariat peu compétent. « *Il faut mettre en place une équipe de cadre de haut potentiel*, explique Jean-Julien Baronnet. *La gestion du partenariat doit être vécue comme le marche-pied d'une promotion et non l'inverse.* »

Les équipes marketing ne sont-elles pas les mieux placées pour mener cette mission ? « *S'il est préférable que les équipes multidisciplinaires soient animées par le marketing plutôt que par le département recherche, il n'y a pas de corrélation entre la compétence marketing et le savoir-faire en matière de gestion d'un partenariat. Trouver les collaborateurs susceptibles de porter ces projets est le grand défi à venir des entreprises* », conclut Jean-Julien Baronnet.

Lionel Lévy