

L'évolution des parties prenantes au véhicule électrique

AUBRY SPRINGUEL, ESG Management School, Research Lab.

Abstract :

This document is a first approach to the construction of two visions of the electric vehicle sector. It is the result of impregnation in four projects of electric vehicles and car-sharing from 2008 to 2011 as part of a PhD in strategic management.

Key words :

Stakeholders, Territorial anchorage, Resource dependence, Sustainable mobility, Car-sharing

Résumé :

Ce document est une première approche de construction de deux visions du secteur du véhicule électrique. C'est le résultat d'une imprégnation, au cours d'un doctorat en sciences de gestion, dans quatre projets de véhicules électriques et d'autopartage suivis de 2008 à 2011.

Mots clefs :

Parties prenantes, Ancrage territorial, Dépendance en ressources, Mobilité durable, Autopartage

L'ÉVOLUTION DES PARTIES PRENANTES AU VÉHICULE ÉLECTRIQUE

Ce document constitue une première approche de deux visions de la construction du secteur du véhicule électrique. Elle est le fruit d'une imprégnation au sein de quatre projets de véhicules électriques et d'auto-partage de 2008 à 2011 dans le cadre d'une thèse de doctorat en sciences de gestion.

1. Le contexte

Les activités de chaque industrie se composent de groupes structurés sous forme d'organisations. L'étude d'une industrie peut se focaliser au niveau sectoriel ou se concentrer sur l'analyse, au niveau individuel ou organisationnel, de chacun des acteurs qui la constituent.

L'étude d'une industrie ne consiste pas ici à l'observer comme un fait social qui serait le produit d'un phénomène de société. L'industrie est plutôt envisagée comme une structuration d'acteurs liés soit par leur savoir-faire au sein d'un domaine de compétences commun, soit par l'accès à des ressources rares (Quivy & Van Campenhoudt 1988).

2. Les précédents travaux

La recherche d'alternatives aux véhicules à moteur thermique a amené de nouveaux acteurs à participer à des solutions d'automobiles entièrement électriques. La formation de solutions électriques dans quelques entreprises interpelle sur la manière dont se constituent et évoluent les relations entre les différentes parties prenantes de l'industrie du véhicule électrique.

Au sein de ce secteur, Renault est un pionnier chez qui certains chercheurs (Sylvaine Castellano et Adnane Maâlaoui, 2011a) ont déjà mis en exergue la capacité d'absorption. La capacité d'absorption y est définie comme une série de routines et de processus organisationnels par lesquels les entreprises acquièrent, assimilent, transforment et exploitent la connaissance pour leur innovation ainsi que leur recherche et développement. Ils illustrent cette capacité dynamique par l'exemple du véhicule électrique de Renault. Par ailleurs, leur second article rédigé sur le cas de Renault s'interroge sur l'apparition d'attentes chez les parties prenantes (2011b). Ce deuxième travail fait un parallèle entre les ressources internes d'une entreprise et les aspirations des parties prenantes.

D'un côté, d'autres recherches soulignent (Springuel, 2011) l'importance de certaines parties prenantes de référence dans la construction de l'offre de *start-ups* du secteur du véhicule électrique. Est alors mis en avant le rôle de prescripteur tenu par Renault dans le développement, par exemple, de services de recharge de véhicule électrique par la jeune entreprise Better Place. Les entretiens avec des membres de Better Place et de Renault et l'observation des réalisations de la *start-up* en Israël et au Danemark lors de voyages d'affaires donnent une vision nette des imbrications entre les ressources nécessaires au secteur du véhicule électrique et celles détenues par le secteur de la distribution d'électricité.

3. La littérature

Afin de concevoir au mieux notre manière d'aborder la constitution d'une industrie, nous envisageons avant tout d'étudier les parties prenantes. Différentes approches des parties prenantes coexistent mais il nous est d'ores et déjà possible d'en reprendre les bases théoriques communes. Le choix de l'un ou l'autre des cadres théoriques nous permettra ensuite de préciser la question de départ et d'adopter enfin des fondements sur lesquels reposeront nos réponses.

L'approche du management stratégique par les parties prenantes suppose que les dirigeants développent et mettent en œuvre des procédures qui satisfont tout le monde et non plus seulement les groupes qui ont des intérêts financiers dans leur affaire. Cela implique que la gestion intègre les relations et les intérêts des actionnaires, des employés, des clients, des fournisseurs et des autres parties prenantes en vue d'assurer le succès à long terme de l'entreprise (Freeman 1984 : 31). Une partie prenante se définit comme un groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une firme (Freeman 1984 : 25).

Les parties prenantes sont généralement associées aux trois sphères financière, politique et sociale (Koenig 2004 : 119). Chacune des strates de la société exprime ses intérêts auprès de différents organes de l'entreprise. Au niveau de la sphère financière, le conseil d'administration serait le principal lieu de contrôle des dirigeants en interne. La prise de contrôle externe apparaît cependant comme un autre expédient pour redresser une entreprise dont le cours aurait trop baissé. La sphère politique est, pour sa part, constituée des représentants édictant les règles formelles déterminants les conditions d'existence des entreprises. Enfin, la sphère sociale de l'entreprise est fortement associée à ses effets sur les salariés. Les salariés interviennent selon une logique actionnariale ou syndicale au travers d'actions auprès de leurs dirigeants. D'autres associations sociales se constituent également pour mener des actions vis-à-vis de certaines entreprises.

Les parties prenantes ont des implications différentes dans une entreprise selon qu'elles ont initié la relation, qu'elle la porte (Keith et al. 1990 : 31), ou bien, qu'elles sont de simples fournisseurs. Leurs comportements peuvent alors être assimilés à des affrontements, des coopérations ou des évitements (Koenig 2004 : 133). Les niveaux d'interdépendance et d'implication entre parties prenantes permettent à des auteurs, tels que Jeff Frooman (1999), de prévoir leur réactions. L'implication d'une partie prenante dans des projets permet d'identifier différents types d'influence qu'elle exerce sur les entreprises, et de prévoir leur comportement. Ces comportements peuvent parfois correspondre à ceux décrits par la théorie des jeux. La négociation à deux à somme non nulle correspondrait ainsi à une interdépendance élevée entre une firme et une de ses parties prenantes.

4. Deux problématiques d'un même sujet

La relation entre l'évolution des parties prenantes et la constitution d'un nouveau secteur industriel peut s'éclaircir différemment selon le cadre théorique retenu pour traduire le questionnement initial en question de recherche. De prime abord, l'approche du management stratégique des entreprises à l'aide des parties prenantes comporte deux théories sous-jacentes. La première repose sur les pratiques d'acquisition de connaissance au sein d'un groupe stratégique (Fombrun & Zajac 1987). Les postures de chacun des acteurs correspondraient à la définition commune du succès qu'un groupe d'acteurs adopte (Porac & Thomas 1990). La seconde théorie envisageable

est celle de la dépendance aux ressources externes. Les acteurs entretiendraient des relations d'interdépendance pour diminuer leurs incertitudes (Pfeffer & Salancik 1978). L'accès aux ressources rares et non substituables guiderait leurs interactions.

Ces théories ne se conçoivent pas toutes les deux une même approche de la causalité. La première suit une approche compréhensive, c'est-à-dire concentrée sur la signification que les individus donnent à leurs actes. Le phénomène social que constitue un groupe d'entreprises développant des véhicules électriques serait le produit de l'action humaine et du sens que les parties prenantes lui donnent. La seconde théorie suit une approche causale pour laquelle la cause est l'antécédent extérieur de l'effet. Cette théorie envisage l'accès aux ressources comme un facteur déclencheur de la dépendance de certains acteurs par rapport à d'autres.

5. L'acquisition de connaissances par les parties prenantes

L'approche cognitive suppose que les humains se conduisent suivant un ensemble de représentations mentales en dehors desquelles leurs actions ne peuvent être comprises. Cette première approche s'attache à l'étude du processus d'acquisition de connaissances utiles aux acteurs du nouveau secteur du véhicule électrique pour expliquer leur évolution.

L'étude de la stratégie au travers de la production de connaissance confronte le chercheur au paradoxe de la pensée et de l'action. Entre une vision et une réalisation, les projets peuvent consister en l'acquisition de nouvelles connaissances. Pour caractériser les productions de l'intelligence, les rôles de l'analyse et de la synthèse sont fréquemment mis en avant. L'analyse est rapprochée de l'abstraction, de la logique, du temps séquentiel tandis que la synthèse est assimilée à l'appréhension pragmatique et spatiale, à l'émotion et l'intuition (Koenig 2004 : 73). Ces types d'intelligence se concrétisent sous forme de projets, de contributions autonomes, de bricolages et d'expérimentations. Les contributions autonomes excèdent les limites du paradigme précédent et tentent de le transformer. Elles doivent connaître le succès à l'extérieur de l'entreprise pour contourner les obstacles internes à l'organisation (Koenig 2004 : 77-80).

Une vision industrielle qui s'éloigne du paradigme dominant modifie l'attribution des ressources et redistribue les cartes du pouvoir. Les rivalités internes qui en résultent donnent une importance encore plus aiguë aux parties prenantes extérieures. Le contexte politique, les appuis et protections donnent une chance aux promoteurs de cette nouvelle vision de la développer et de la diffuser. La diffusion d'une innovation est ensuite liée à la sensibilité à la reproduction ou à l'imitation de sa production qu'il s'agisse d'une innovation de processus ou de produit (Koenig 2004 : 304). L'intégration par une entreprise existante d'une nouvelle activité peut s'apprécier par la mesure de la proximité opérationnelle et paradigmatique de la nouvelle activité par rapport l'entreprise considérée (Koenig 2004 : 364-367).

Ces premiers éléments tirés d'une approche cognitive des parties prenantes nous pousse à nous interroger sur l'accessibilité des connaissances nécessaires au développement de l'activité du véhicule électrique pour les différentes parties prenantes (ou le niveau de leur capacité d'absorption).

6. Les dépendances aux ressources des parties prenantes

Le véhicule électrique peut être considéré comme un système d'offre pour lequel sont mobilisées une série de ressources. Une entreprise pivot dispose de ses ressources propres et fait par ailleurs appel à des actifs, des compétences, qui sont la propriété d'autres parties prenantes (Koenig 2004 : 241-245). Certaines entreprises non concurrentes mettent en commun des ressources ou actifs « complémentaires » pour créer un système d'offre. Leurs relations prennent alors la forme de coopération symbiotique. Les innovations sont associées à des ressources complémentaires nécessaires à leur mise en valeur. Il s'agit de services liés à leur diffusion commerciale et à leur mise en œuvre. L'accès à ces ressources complémentaires est généralement plus aisé pour les entreprises de grande taille (Koenig 2004 : 307).

Le paradoxe entre ancrage territorial et arbitrage spatial illustre la persistance de certaines invariances géographiques malgré les formes actuelles de la globalisation économique. Ce paradoxe peut se résumer par le fait que les activités productives sont poussées à la dispersion géographique alors que d'autres facteurs favorisent une tendance inverse. Les économies d'agglomération prennent en compte le bassin d'emploi et la spécialisation des fournisseurs par zone géographique. La répétition des interactions permettent de créer des routines et des pratiques stimulantes pour l'apprentissage. Une réduction des coûts par l'encastrement des relations est possible si sont considérées la confiance et les attitudes coopératives générées par la proximité géographique. Du fait de nombreuses intersections possibles des relations économiques avec le réseau social, la proximité aide à partager les comportements définis comme acceptables ou comme sanctionnables (Koenig 2004 : 423).

Les accès aux ressources complémentaires et à caractère géographique constituent, parmi d'autres, deux sources d'incertitudes pour Renault et ses parties prenantes. Notre approche des parties prenantes par les dépendances en ressources nous pousse à nous interroger sur le niveau d'exclusivité des liens développés entre l'entreprise pivot et chacune des parties prenantes de sa nouvelle activité.

7. L'opérationnalisation de deux recherches

Les méthodologies sociocognitives peuvent aider à reconstruire le sens que les premiers acteurs du secteur du véhicule électrique donnent à leurs réalisations. L'étude des transferts de ressources entre acteurs d'un secteur permet par ailleurs d'expliquer le développement de dépendances au sein de certaines relations.

D'un côté, la recherche sur l'accessibilité des connaissances pour les différentes parties prenantes permettra d'illustrer une proposition exploratoire. D'un autre côté, la recherche sur le niveau d'exclusivité des relations entre acteurs, étayée au cours d'une étude de cas chiffrée, donnera matière à décrire et à expliquer leurs réseaux d'interactions.

8. L'imprégnation pour appréhender l'accès aux connaissances

L'accès à des connaissances collectives paraît difficilement reproductible dans des conditions de laboratoire. Une approche avec des données de terrain, c'est-à-dire issue du milieu naturel, est une alternative pertinente (Allard-Poesi 1998 : 410). L'acquisition de connaissances peut ainsi être étudiée *in situ* dans un contexte d'interactions

variées : de prises de décision, de rencontres informelles, etc. Se concentrer sur des interactions entre organisations implique d'accéder à des lieux de relations extérieures des organisations.

Cette approche admet que plusieurs représentations coexistent dans les organisations entre différents sous-groupes et, a fortiori, entre différents groupes issus d'organisations d'un même secteur d'activités. L'ambiguïté du discours, spécialement dans les contextes de petits groupes, nécessite par ailleurs le développement de procédures et de codages spécifiques (Allard-Poesi 1998 : 411).

Une méthode complémentaire consiste à investiguer directement le contenu des logiques dominantes et la forme des communications au travers des relations entre organisations pour en déduire le contenu des connaissances individuelles, encore étayées lors d'entretiens. Cette démarche subsidiaire pourrait être adoptée pour pallier quelques difficultés d'accès au terrain. Elle pourrait initialement se reposer sur des données secondaires précédemment récoltées.

9. L'analyse d'entretiens et des résultats

Des méthodes quantitatives et qualitatives peuvent être utilisées pour évaluer les phénomènes de dépendances entre organisations. Les approches quantitatives peuvent donner une perspective spécifique sur un aspect de l'accès aux ressources. Les méthodes qualitatives peuvent, quant à elles, donner la flexibilité au chercheur, par exemple, de sélectionner quelques éléments clés dans les dépendances relationnelles d'un groupe d'individus et de comparer ces relations avec celles de membres d'une autre organisation.

Des données secondaires récoltées sur les composants de l'offre de véhicule électrique peuvent constituer une première matière sur laquelle reposer des indicateurs d'accès aux ressources et de niveau de dépendance. Ces premières données permettent également d'aiguiller les critères de sélection du terrain et des interlocuteurs destinés à devenir notre étude de cas et nos informants, au fur et à mesure de l'investigation.

Nous recourons aux deux types de données, quantitatives et qualitatives, pour bénéficier de leur complémentarité. Les premières données recueillies en phase de conception de l'étude de cas contribueront ainsi à arbitrer entre les différentes validités internes et externes.

Conclusion

Cette configuration d'un même sujet de recherche avec deux problématisations donne accès à un outil d'évaluation de la validité de nos assertions initiales. Cette double approche nous donne également la possibilité de généraliser plus facilement ce qui a pu être observé de deux manières différentes sur un même objet de recherche.

La connaissance approfondie d'un secteur d'activités reposera déjà sur les précédentes expériences des chercheurs impliqués. Chemin faisant, elle permettra également petit à petit d'accéder à une expertise sur le fonctionnement de cette nouvelle industrie.

Références

Allard-Poesi, F. "Representations and Influence Processes in Groups: Towards a Socio-Cognitive Perspective on Cognition in Organizations," *Scandinavian Journal of Management* (14:4), 1998, pp. 395-420.

Castellano, S.; Maâlaoui, A. & Schrempf, J. (2011a), '*Le Développement Durable comme Mode de Prévention des Risques Energétiques : Une Approche par les Capacités d'Absorption. Le Cas de la Voiture Electrique chez Renault*', Management et Avenir.

Castellano, S.; Maâlaoui, A. & Schrempf, J. (2011b), '*What came first: the resources or the stakeholders' expectations? The case of the electric car*', JEM.

Fombrun, C. J. and Zajac, E. J. "Structural and Perceptual Influences on Intraindustry Stratification," *Academic of Management Journal* (Academy of Management Journal:1), 1987, pp. 30 33-50.

Freeman, R. E. , *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, p. 31-60, Pitman, 1984.

Frooman, J. "Stakeholder Influence Strategies," *Academic Management Review* (24:2), 1999, pp. 191-205.

Keith, J. E., Jackson, D. W. and Crosby, L. A. "Effects of Alternative Types of Influence Strategies Under Different Channel Dependence Structures," *Journal of Marketing* (54), 1990, pp. 30-41.

Koenig, G. , Paris, (eds.) *Management stratégique: Projets, interactions et contextes*, Dunod, 2004.

Pfeffer, J. and Salancik, G. R. , New-York, (eds.) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, 1978.

Porac, J. F. and Thomas, H. "Taxonomic Mental Models in Competitor Definition," *Academy of Management Review*(15:2), 1990, pp. 224-240.

Quivy, R. and Campenhoudt, L. V. "La problématique", in Dunod, '*Manuel de recherche en sciences sociales*', 1988, pp. 81-98.