

La coopétition : choix et modes de coopération pour l'innovation

Rabii Ben Amara

IHEC – Université de Carthage

(Laboratoire ECSTRA)

Rabii.amara@gmail.com

Chérifa Lakhoua

Maitre-assistante - chercheur

IHEC - Université de Carthage

Cherifa.lakhoua@gmail.com

Résumé :

La coopétition (poursuite simultanée de coopération et de compétition entre partenaires adverses) représente désormais une stratégie incontournable pour les entreprises. De nombreuses raisons poussent les entreprises à adopter cette stratégie, en particulier, la course simultanée à la technologie et à la globalisation, l'échec répété des opérations de fusions-acquisitions et la non disponibilité (ou parfois la disponibilité limitée) des ressources et compétences internes de l'entreprise. L'ensemble des raisons invitent les entreprises, qui cherchent à être plus innovantes et créatives à rechercher des alliés. Bien souvent le partenaire le plus attractif est également le plus dangereux, c'est-à-dire le concurrent. Notre recherche vise à répondre à la problématique du choix des partenaires et du mode de partenariat. Notre question de recherche est la suivante : **pour développer de l'innovation, une entreprise doit-elle favoriser les relations horizontales ou les relations verticales de partenariat ?**

La littérature sur la coopétition et l'innovation identifie deux courants de recherche sur l'effet de la coopétition sur l'innovation. Certains travaux démontrent que la coopétition a un impact négatif sur l'innovation et insistent sur l'importance d'un lien positif de la coopération avec les non-concurrents. D'autres travaux ont démontré l'effet positif de la coopétition sur l'innovation.

Malgré la prise en considération de l'importance du choix de partenaire pour l'innovation dans la littérature sur la coopétition, la question du choix et la sélection d'un ou des partenaire(s) adéquat(s) pour l'innovation reste une interrogation pour les chercheurs sans réponse claire et évidente. L'objet de cette recherche est également de comprendre l'impact du mode de coopération sur la performance de l'innovation.

Mots-clés : Compétition, coopération, coopétition, stratégies d'innovation, mode de partenariat,

La coopération : choix et modes de coopération pour l'innovation

INTRODUCTION

La course simultanée à la technologie et à la globalisation, l'échec répété des opérations de fusions-acquisitions et la non disponibilité en interne des ressources et compétences nécessaires sont des facteurs qui poussent les entreprises à rechercher des alliés. Bien souvent les meilleurs alliés sont paradoxalement les concurrents. C'est à partir de ce dilemme que naissent les stratégies de coopération.

Aujourd'hui, la coopération (poursuite simultanée de la coopération et de compétition entre partenaires adversaires) devient une stratégie incontournable dans toutes les industries globalisées. Cette nouvelle stratégie combine deux logiques contradictoires : la compétition et la coopération. Ce rapprochement d'intérêts entre entreprises complémentaires qui coopèrent tout en restant concurrents permet de bénéficier à la fois des avantages de la compétition et ceux de la coopération. La compétition pousse les entreprises à introduire de nouvelles combinaisons productives, à innover et à améliorer leur produit-service. Dans un même temps, la coopération permet à l'entreprise d'avoir accès à des ressources, des compétences, des connaissances et des technologies.

Les stratégies d'innovation sont considérées comme résultats d'une coopération inter-organisationnelle (Fey Et Bikinshaw, 2005). Les entreprises ont intérêt à développer et maintenir des stratégies de coopération afin d'être plus créatives et innovantes (Dyer Et Singh, 1998).

Toutefois, un consensus théorique semble être établi sur l'importance des stratégies de coopération inter-organisationnelles pour le maintien et le développement des produits d'innovation (Belderbos, Carree Et Lokshin 2004; Cassiman Et Veugelers 2006; Chesbrough 2006; Nieto Et Santamaria 2007; Neyens, Faems Et Sels 2010; Tomlinson 2010; Yami Et Al. 2010; Santamaria Et Surroca 2011). Ainsi, la littérature sur la coopération a permis de distinguer deux types de partenaires pour la coopération : la coopération avec les non-concurrents et la coopération avec les concurrents (coopétition) (Hamel, Doz Et Prahalad

1989; Hamel 1991; Dussauge, Garrette, Et Mitchell 2000), en analysant l'impact de chacun sur l'innovation.

D'un point de vue théorique, la littérature sur la coopétition a pu distinguer deux thèses opposées de l'impact de la coopétition sur l'innovation. D'une part, l'effet négatif ou nul de la coopération avec les concurrents pour des projets/activités d'innovation (Nieto et Santamaria, 2007; Santamaria et Surroca, 2011); d'autre part l'importance de l'effet positif de la coopération avec les non-concurrents pour l'innovation (Belderbos, Carree, Et Lokshin (2004); Nieto Et Santamaria (2007); Tomlinson (2010); Kang Et Kang (2010); Neyens, Faems, Et Sels (2010); Santamaria Et Surroca (2011)). De même, l'effet positif de la coopération avec les concurrents (coopétition) pour l'innovation a été démontré (Quintana-Garcia Et Benavides-Velasco, (2004); Belderbos Et Al. (2004); Neyens Et Al. (2010); Gnyawali Et Park, (2011); Estrada Et Al, (2015) Le Roy, Robert Et Lasch, (2016).

D'un point de vue pratique, les entreprises se trouvent face à la difficulté et l'incapacité du choix d'un mode de coopération/collaboration approprié pour des activités ou des projets d'innovation.

Ainsi, la question du mode de coopération (avec des concurrents) reste posée et aucune réponse théorique évidente et claire sur le sujet n'est actuellement proposée.

Partant de ces constatations, la problématique de ce papier s'articule autour de l'interrogation suivante : **Quel est le meilleur partenaire pour l'innovation ?**

Notre objectif principal est également d'analyser l'impact du mode de collaboration entre partenaires sur la performance de l'innovation. Pour cela, cette recherche aura pour objectif de comprendre l'impact du mode de coopération sur la performance de l'innovation.

1. FONDEMENT THEORIQUE DU COMPORTEMENT DUAL

Les deux paradigmes en management stratégique des organisations sont : le paradigme de la compétition et le paradigme de coopération.

Depuis l'émergence du management stratégique, les premiers travaux sont focalisés sur la « rivalité » inter firmes (Porter, 1982). Ces travaux forment le « paradigme concurrentiel » de recherche en management stratégique. Dans ce cadre, le paradigme concurrentiel repose sur la compétition et l'hyper compétition entre firmes.

Des recherches sur la concurrence en sciences de gestion s'interrogeaient sur le comportement agressif et hyper-agressif des firmes (Smith et al. 1992 ; Young et al. 1996 ; Le Roy, 2003).

De nombreux secteurs d'activités font l'objet d'un immense spectre concurrentiel (D'Aveni, 1995). Cette sorte d'agressivité concurrentielle est attribuée dans une large mesure à l'adoption et le développement du comportement « hyper-compétitif » des firmes d'une même industrie (D'Aveni, 1995), mais aussi elle est accordée à l'adoption des « pratiques prédatrices » par les firmes (Hinthorne, 1996) qui au sens de Le Roy, (2003) ont la capacité de pousser un ou plusieurs concurrents à quitter le marché.

La survie d'une firme dépend de sa capacité de stimuler et maintenir un avantage concurrentiel (Hitt, 1990). Partant de cette logique, l'avantage concurrentiel d'une firme dépend du degré d'affrontement avec ses rivaux (firmes concurrentes) dans une industrie ou dans un marché, du positionnement de la firme dans l'industrie, de la taille de la firme, et de l'ensemble des ressources dont elle dispose (Porter, 1980). Un tel avantage concurrentiel des firmes dépend aussi de la rapidité des actions concurrentielles (Young et al. 1996) et de ses capacités à « déstabiliser » ses rivaux (Le Roy, 2003).

Dans ce contexte, la performance de la firme dépend de sa capacité à « déstabiliser » ses concurrents dans l'industrie, c'est-à-dire de les pousser à quitter le marché (Le Roy, 2003).

A l'inverse de la littérature sur la compétition, le champ du management stratégique a connu l'émergence d'un « nouveau » paradigme, connu sous le nom du « paradigme relationnel ». Ce paradigme de recherche s'appuie sur le principe de « coopération » inter firmes (Dyer Et Singh, 1998). En effet, la survie d'une firme est synonyme de sa capacité à entretenir des relations coopératives avec une ou plusieurs firmes sous forme de partenariat ou d'alliances stratégiques (Yami Et Le Roy, 2007). Cette forme de constellation permet à la firme d'accéder aux ressources extérieures qui ne lui sont pas accessibles, mais qui sont disponibles auprès de ses partenaires.

Ces deux modes d'interaction entre firmes (la coopération et la compétition) sont en opposition (Dagnino, Le Roy Et Yami, 2007). Le premier (la compétition) repose sur le principe « d'affrontement » entre firmes, alors que le second (la coopération) s'appuie sur le principe de « collaboration » entre firmes.

Entre ces deux logiques, des auteurs comme Hamel et al, (1989) ; Nalebuff et Brandenburger, (1996) ; Bengtsson et Kock, (1999) ; Dagnino, Le Roy et Yami, (2007) ont mis l'accent sur l'importance de combiner les avantages de la compétition et les avantages de la coopération.

Dans cette perspective, entre la recherche des avantages liés à la compétition et des avantages liés à la coopération, une autre logique émerge : le comportement de poursuite simultanée la

logique de compétition et la logique de coopération entre firmes. Ce principe est qualifié par Dagnino, Le Roy et Yami, (2007) par le « comportement dual » des firmes.

Ce comportement dual fait allusion à un nouveau concept dans la littérature de management stratégique, connu sous le nom de « coopération ».

Depuis la première formulation de la problématique de « coopération » par Nalebuff et Brandenburger, (1996) ; Brandenburger et Nalebuff, (1995) les travaux sur le concept se sont multipliés. Dans ce sens, des auteurs comme Dagnino, Le Roy et Yami (2007) le qualifient par « la nouvelle doctrine stratégique ».

Le concept de coopération est plus qu'un nouveau phénomène, c'est une pratique déjà existante depuis des décennies. Des pratiques de coopération entre firmes rivales existaient depuis longtemps, mais qui ne disaient pas leurs noms.

La coopération a été introduite en sciences sociales depuis 1973 (Deutsch, 1973) et elle est apparue au début des années quatre-vingts dans les presses professionnelles. Toutefois, le concept a vu son émergence en sciences de gestion au début des années quatre-vingts dix et connu à travers le fameux ouvrage de Nalebuff et Brandenburger, (1996). Depuis cette date les travaux académiques sur le concept de coopération se multiplient et touchent les différentes disciplines en sciences de gestion. La coopération est apparue dans les travaux en finances (Carfi et Musolino, 2012a : 2012b), en marketing (Hunt, 1997 ; Palmer, 2000), en logistique (Wheatley, 1998) et en stratégie (Dyer et Singh, 1998 ; Gulati, 1998 ; Gnyawali et Madhavan, 2001).

Au départ, Nalebuff et Brandenburger, (1996) s'appuyaient sur le réseau des valeurs (*Value Network*) afin de modéliser et théoriser une pratique déjà existante dans le milieu organisationnel.

Dès lors, que la première recherche sur le concept de « coopération » menée par Lado, Boyd et Hauler, (1997), les auteurs mobilisent la théorie de RBV, la théorie des réseaux et la théorie des jeux afin de démontrer deux dimensions opposées sur un continuum (la compétition et la coopération). En effet, les auteurs n'ont pas utilisé le terme « coopération » dans leur recherche, mais ils préfèrent plutôt qualifier le concept par SRSB (*Syncretic Rent Seeking Behavior*).

La seconde recherche sur la « coopération » a été menée par Bentgtsson et Kock, (1999), les auteurs ont ainsi, permis de distinguer le concept de « coopération » par rapport à d'autres concepts à savoir, la compétition, la coopération et la coexistence. Dans ce cadre, les auteurs ont pu distinguer quatre modes relationnels entre firmes, en fonction de la position relative de

la firme dans le secteur d'activité et du besoin des ressources externes. Ces quatre modes sont : la compétition, la coopération, la coexistence et la coopétition.

Au total, ces trois contributions de Nalebuff et Brandenburger, (1996) ; Lado, Boyd et Hauler, (1997) et Bentgtsson et Kock, (1999) constituent les soubassement théoriques de la « coopetition ».

Dans ce sens, le concept de « coopétition » a pris sa première définition conceptuelle comme étant un réseau de valeur (*Value Network*) impliquant l'interaction d'une entreprise avec les fournisseurs, les clients et les concurrents (Nalebuff et Brandenburger, 1996).

Toutefois avec la multiplication des travaux sur le sujet, la plupart des auteurs convergent vers un consensus conceptuel de la définition du concept de « coopétition », qui est la poursuite simultanée de compétition et de coopération entre firmes (Bentgtsson et Kock, (1999 : 2000) ; Yami et al, (2010) ; Gnyawali et Park, (2009 : 2011) ; Paula et Dagnino, (2007) ; Boucher et al. (2013).

Dans cette perspective, une définition globale du concept de « coopétition » à été proposée par Bentgtsson et Kock, (2014) décrivant la coopétition comme « une relation paradoxale entre deux ou plusieurs acteurs simultanément impliqués dans les interactions coopératives et compétitives indépendamment du fait que leur relation est horizontale ou verticale ». Les auteurs ont mis l'accent sur trois aspects clés de cette définition : (1) la nature paradoxale de la relation entre firmes, (2) le nombre d'acteurs et (3) le niveau d'interaction (inter et intra-organisationnel).

D'un point de vue théorique, afin d'analyser une relation paradoxale et complexe de type « coopétition », des auteurs ont mobilisé la théorie de jeux (Nalebuff et Brandenburger, (1996) ; Brandenburger et Nalebuff, (1995) ; Hill, Li et Davier, (2003) ; Cairo, (2006) ; Gnyawali, He et Madhavan, (2008), d'autres ont appliqué l'approche RBV (*Ressources based View*) (Chen, (1996) ; Lado, Boyd et Haulen, (1997) ; Quintana-Garcia et Benavides-Valesco, (2004) et d'autres se sont appuyé sur l'approche « réseau » (Powell, Koput et Smith-Powerr, 1996 ; Gnyawali et Madhavan, 2001 ; Mariani, 2015 ; Bentgtsson et Kock, 2000).

Les conclusions de ces auteurs supportent l'importance des liens coopératifs entre firmes concurrentes s'articulant au sein d'un réseau, et soulignent l'importance des caractéristiques du réseau pour l'obtention des avantages compétitifs.

2. MODES DE COOPÉRATION POUR L'INNOVATION

2.1. MODE DE PARTENARIAT ET CHOIX DES PARTENAIRES POUR L'INNOVATION

Les stratégies de coopération deviennent une option stratégique incontournable pour l'innovation (Belderbos et al. 2004; Fey et Birkinshaw 2005; Cassiman and Veugelers 2006 ; Chesbrough 2006; Nieto and Santamaria 2007; Neyens, Faems, and Sels 2010; Tomlinson 2010; Yami et al. 2010; Santamaria and Surroca 2011). La recherche des ressources externes (Dyer Et Singh, 1998), les cycles de vie des produits, les coûts élevés de R&D, la taille minimale de la production croissante du fait de la globalisation (Gnyawali Et Park, 2009) sont autant de facteurs qui incitent les entreprises à rechercher des partenaires pour le développement des activités ou des projets d'innovation.

Malgré l'importance attribuée à la coopération, il reste difficile pour les entreprises à sélectionner et à choisir le meilleur partenaire pour l'innovation. La question fondamentale qui se pose aujourd'hui, **quel est le meilleur partenaire pour l'innovation ?** Un meilleur partenaire peut être un fournisseur, un client, une université, un centre de recherche, une institution publique ou privée mais peut être un concurrent.

La littérature sur la coopération inter-organisationnelle et l'innovation a distingué deux types de partenaires : la coopération avec les compétiteurs et la coopération avec les non-compétiteurs appelée aussi coopétition (Hamel, Doz, et Prahalad 1989; Hamel 1991; Dussauge, Garrette, et Mitchell 2000), en précisant les impacts opposés de chacun des types de coopération sur l'innovation.

2.2.1 LA COOPÉRATION AVEC LES NON-CONCURRENTS ET L'INNOVATION

La coopération avec les non-concurrents, appelée aussi collaboration est définie comme étant « *Une relation entre au moins deux entreprises, organisations ou institutions qui ne font pas concurrence sur leurs marchés respectifs. Leur objectif principal est de combiner un certain nombre de ressources et de compétences pour développer un projet innovant qu'ils ne pourraient normalement pas réaliser par eux-mêmes* » (Le Roy et al. 2016).

La coopération avec les non-concurrents, est considéré comme l'engagement de la firme avec d'autres partenaires telle que, les clients, les fournisseurs, les organismes et institutions de recherche et les universités (Becker et Dietz, 2004 ; Quintana-Garcia et Benavides-Valesco, 2004 ; Nieto et Santamaria, 2007 ; Kang et Kang, 2010 ; Tsai, 2009 ; Tomlinson, 2010 ; Estrada et al. 2015 ; Le Roy et al. 2016).

L'absence des compétiteurs dans la relation représente un vecteur pour le développement de la confiance entre partenaires non-compétiteurs et facilite l'échange mutuel des compétences, des connaissances et des informations entre les partenaires.

A travers cette forme de collaboration, les partenaires non-concurrents peuvent atteindre de meilleures performances en matière d'innovation.

Des études empiriques sur la coopération inter-organisationnelle et l'innovation ont confirmé l'impact positif de la coopération avec les non-concurrents sur l'innovation. Nous citons les contributions les plus récentes :

Nieto and Santamaria (2007) ont prouvé que la coopération avec les fournisseurs, les clients et les institutions de recherche et développement (R&D) contribue positivement à la nouveauté de produit d'innovation. Tomlinson, (2010) confirme que les alliances verticales (avec les partenaires non compétiteurs) a un effet positif sur la performance de l'innovation. De même, Kang et Kang (2010) considèrent que la collaboration avec les clients et les universités a un impact positif sur le produit d'innovation.

2.2.2 LA COOPÉRATION AVEC LES CONCURRENTS (COOPÉTITION) ET L'INNOVATION

La coopétition est définie par Bengtsson et Kock, (2014) comme « *une relation paradoxale entre deux ou plusieurs acteurs simultanément impliqués dans les interactions coopératives et compétitives indépendamment du fait que leur relation est horizontale ou verticale* ».

Les auteurs ont mis l'accent sur trois aspects clés de cette définition : (1) la nature paradoxale de la relation entre firmes, (2) le nombre d'acteurs et (3) le niveau d'interaction (inter et intra-organisationnel).

La littérature sur la coopétition et l'innovation a marqué deux thèses opposées sur la question de l'impact de la coopétition sur l'innovation :

La coopétition est considérée comme une option stratégique bénéfique pour l'ensemble des acteurs impliqués dans un réseau de valeur. De son côté, Bengtsson et Kock, (2000) considèrent la coopération entre firmes rivales comme le mode relationnel le plus avantageux pour l'ensemble des acteurs. En effet, les acteurs coopétiteurs bénéficient simultanément des avantages à la fois de la compétition et de la coopération. Selon les auteurs, la compétition stimule les acteurs concurrents à développer de nouveaux produits et à développer de l'innovation. De même, la coopération permet aux partenaires concurrents d'échanger entre eux des ressources et des compétences par le biais des liens forts (Granovetter, 1973).

Dans cette perspective, des études empiriques ont établi le lien positif entre la coopétition et l'innovation (Quintana-Garcia Et Benavides-Velasco, (2004); Belderbos Et Al. (2004); Neyens Et Al. (2010) ; Gnyawali Et Park, (2011) ; Estrada et al, (2015) Le Roy et al. (2016). En effet, la majorité des conclusions de ces travaux soulignent l'importance de stratégie de « coopétition » pour l'innovation des produits (Estrada et Farid, 2015), pour les capacités innovatrices des PME (Garcia et Valesco, 2004) et pour le processus d'innovation.

En revanche, la coopétition est considérée comme une relation de nature paradoxale et complexe (Chen, 2008) qui naît à partir de deux modes relationnels antagonistes et contradictoires : la compétition et la coopération (Bengtsson et Kock, 2000). À partir de ce dilemme, des tensions entre les partenaires coopétiteurs peuvent émerger à plusieurs niveaux (Fernandez et al. 2014) : le niveau inter-organisationnel (De Rond et Bouchikhi, 2004), le niveau intra-organisationnel (Luo et al. 2006) et le niveau inter individuel (Tsai, 2002).

En effet, les stratégies de coopétition sont considérées comme le mode relationnel le plus risqué. Le risque se manifeste au niveau du pillage de compétences et d'expertises et au niveau de l'imitation des technologies (Le Roy, 2013). Dans ce cas-là la confiance est difficile à établir entre partenaires (Fernandez et al. 2014) ce qui rend la relation de plus en plus complexe et risquée. Dans ce sens, des études empiriques suggèrent l'impact négatif de la coopétition sur l'innovation, en particulier sur l'innovation radicale (Nieto Et Santamaria, 2007 ; Santamaria Et Surroca, 2011).

Le tableau 1 ci-après présente les principaux travaux empiriques existants sur le mode de coopération (verticale et horizontale) et l'innovation.

Tableau 1. Mode de coopération et performance de l'innovation

Auteur, (année)	Type de partenariat	Niveau d'analyse	Méthode/Echantillon	Innovation ou performance d'innovation	Principaux résultats
Becker et Dietz, (2004)	Coopération verticale	Activité de R&D	Panel de 2048 entreprises manufacturières allemandes (MIP-93)	Innovation processus	Du côté des Inputs, la R & D conjointe renforce l'intensité de R & D des entreprises Du côté des Outputs, la collaboration de R & D améliore la probabilité de développement de nouveaux produits

Quintana-Garcia et Benavides-Valesco, (2004)	Coopération verticale et horizontale	La firme	Etude quantitative longitudinale 73 firmes de l'industrie biotechnologie (1995-2000)	Capacité innovative	L'impact positif de la stratégie de coopération sur la capacité innovatives. La stratégie de coopération favorise une meilleure performance de l'innovation que la stratégie purement concurrentielle ou purement coopérative
Nieto et Santamaria (2007)	Coopération verticale et horizontale	La firme	Panel de 1300 firmes industrielles espagnoles	Degré de nouveauté de l'innovation produit	La collaboration avec les fournisseurs, les clients et les organismes de recherche - dans cet ordre - a un impact sur la nouveauté de l'innovation. En revanche, une collaboration avec les concurrents a un impact négatif
Tomlinson (2010)	Coopération verticale et horizontale	La firme	Méthode quantitative 436 entreprises manufacturières britanniques	Performance de l'innovation produit Performance de l'innovation de processus	Des relations de coopération verticale ont un impact sur la performance de l'innovation. Dans certaines régions, les relations horizontales de coopération ont un impact modéré
Tsai, (2009)	Coopération verticale et horizontale	La firme	Méthode quantitative 753 entreprises Taïwanaises (TTIS)	Performance de l'innovation produit	La capacité d'absorption modère positivement l'impact de la collaboration verticale sur la performance des produits technologiquement nouveaux ou améliorés La capacité d'absorption affecte positivement la relation entre la collaboration entre concurrents et la performance de l'innovation produits
Kang et Kang (2010)	Coopération	Activité de	Méthode	Performance de	Les collaborations de R & D avec

	verticale et horizontale	R&D	quantitative 4507 firmes industrielles Coréennes (KIS-2005)	l'innovation produit	les clients et les universités ont un effet positif sur l'innovation produit. Les collaborations de R & D avec les fournisseurs et les clients ont une relation en forme de U inversé avec l'innovation produit.
Neyens et al. (2010)	Coopération verticale et horizontale	La firme	Méthode quantitative Echantillon de 217 Firmes Finlandaises	Performance de l'innovation produit	Il existe un impact positif des alliances discontinues avec les fournisseurs, les clients, et concurrents sur la performance de l'innovation incrémentale. Il existe un impact positif des alliances continues avec des fournisseurs, des clients, des concurrents, des universités et des instituts de recherche sur la performance de l'innovation radicale.
Zeng et al. (2010)	Coopération verticale et horizontale	Le réseau	Méthode quantitative 137 PME industrielles chinoises	Performance de l'innovation processus	La coopération verticale et horizontale avec les clients, les fournisseurs et autres entreprises joue un rôle plus distinct dans le processus d'innovation des PME que la coopération horizontale avec les institutions de recherche, les universités ou les collèges et les agences gouvernementales
Santamaria et Surroca (2011)	Activité de R&D	La firme	Panel de 1300 firmes industrielles espagnoles	Innovation produit Innovation processus	Les alliances avec des partenaires verticaux augmentent la fréquence du produit et de l'innovation des processus
Estrada et al. (2015)	Coopération horizontale (coopétition)	La firme	Méthode quantitative 627 Firmes	Performance de l'innovation produit	La coopération entre firmes concurrents a un impact positif sur

	)		industrielles flamandes (FCIS- 5)		la performance de l'innovation produit lorsque des mécanismes internes de partage des connaissances et des mécanismes formels de protection des connaissances sont présents.
Le Roy, Robert et Lasch (2016)	Choix du mode de coopération et performanc e de produit de l'innovation		CIS (2012) 3933 firmes	Performance de l'innovation produit	Le choix de la stratégie de coopération dépend du type de partenaire de coopération (non- rival ou un concurrent), le type de l'innovation (radicale ou incrémentale) et la localisation géographique du concurrent

Les travaux antérieurs sur le choix du mode de coopération (verticale vs horizontale) sur l'innovation ont abordé le phénomène en utilisant des méthodologies purement quantitatives basées principalement sur des techniques statistiques (Belderbos, Carree et Lokshin, 2004; Niento and Santamaria, 2007 ; Tomlinson 2010 ; Kang et Kang 2010 ; Neyens, Faems et Sels, 2010 ; Santamaria et Surroca, 2011; Le Roy et al. 2016). Or la question de l'impact du choix d'un mode de partenariat particulier, coopération avec les non-concurrents ou coopétition, sur l'innovation reste à ce jour une interrogation aussi bien pour les chercheurs en stratégie que pour les professionnels (il n'y a pas une réponse claire et évidente sur le sujet).

Etant donné la nature complexe et paradoxale de la coopétition, les chercheurs en sciences de gestion en général et en stratégie en particulier doivent repenser un autre cadre d'analyse, qui dépasse le simple cadre d'analyse quantitative ou qualitative, pour mieux comprendre et expliquer l'émergence des relations complexes de type coopétition. Imaginons deux entreprises concurrentes appartenant à deux réseaux différents qui coopèrent et se rivalisent en même temps et les deux réseaux sont en compétition.

2.2. LES CRITÈRES DE CHOIX DES PARTENAIRES POUR L'INNOVATION

Pour expliquer la nature contradictoire des résultats proposés, nous suivons la logique de Ritala, (2012) qui propose d'introduire des variables contingentes permettant de mieux comprendre la vraie relation entre la coopétition et l'innovation. Ces variables peuvent être

liées au type d'innovation introduite, type de partenaire ou aussi la localisation géographique du partenaire.

Dans cette perspective, la théorie de l'innovation en réseau propose plusieurs critères susceptibles de motiver les firmes à s'engager dans des arrangements collaboratifs avec d'autres partenaires externes pour le développement de l'innovation.

2.1.1 L'influence du type de l'innovation introduite

Le type d'innovation que l'entreprise souhaite développer a un impact sur les types d'arrangements collaboratifs que souhaite établir l'entreprise.

Lorsque l'innovation est « radicale », lorsqu'elle concerne le développement des produits innovants non pas pour la firme, mais également destinés pour le marché, à ce moment les firmes, ont tendance à développer et à s'engager dans des arrangements collaboratifs avec d'autres partenaires sur le marché, tels que, les fournisseurs, les clients, les régulateurs voire les concurrents. La collaboration avec des partenaires variés pour le développement de l'innovation radicale permet à la firme de pallier au manque de ressources et compétences internes, mais aussi, de partager les coûts et les risques associés à l'innovation, en particulier, les risques financiers liés à l'innovation (Tether, 2002).

Lorsque l'innovation est « incrémentale », le processus d'innovation concerne uniquement la firme, dans ce cas, l'innovation est considérée comme résultant d'un processus purement organisationnel et ne suppose pas forcément des arrangements coopératifs. Les firmes ont d'avantage le choix de développer ou pas des collaborations avec leurs clients et avec leurs concurrents. Cette collaboration permet à la firme de réduire les risques de non-acceptation de l'innovation par les consommateurs et si c'est le cas d'une collaboration avec d'autres firmes concurrentes (coopétition) la firme peut se trouver devant un risque de pillage de compétences et de technologies.

D'une manière générale, plus l'innovation est radicale, plus les frontières collaboratives des firmes s'ouvrent à différents partenaires externes. Inversement, plus l'innovation est incrémentale, plus les frontières collaboratives des firmes s'ouvrent mais à des partenaires bien distincts comme par exemple les clients.

On peut donc considérer que la nature de l'innovation introduite par l'entreprise (radicale ou incrémentale) a d'avantage un effet sur la propension des firmes à s'engager dans des arrangements collaboratifs pour l'innovation.

2.1.2 L'influence des types de partenaires

Pour développer de l'innovation l'entreprise a intérêt à entretenir et à s'engager dans des arrangements collaboratifs avec d'autres partenaires. Ces partenaires peuvent être des amis ou ennemis (Le Roy et al, 2016). L'entreprise peut choisir de collaborer avec des partenaires non concurrents (les clients, les fournisseurs) des partenaires concurrents (proposent les mêmes produits ou services sur le marché) ou avec des organisations gouvernementales ou non gouvernementales (les centres de recherches, les universités, l'Etat...).

Des études empiriques antérieures ont examiné l'impact des différents types de partenaires sur la performance de l'innovation (Niento et Santamaria, 2007 ; Tsai, 2009 ; Tomlinson, 2010 ; Zeng et al. 2010 ; Faria et al. 2010 ; Le Roy et al. 2016). La majorité des résultats de ces auteurs supportent l'importance des liens coopératifs pour l'innovation en général et pour la performance de l'innovation produite en particulier. En effet, un consensus est établi sur l'importance de la coopération verticale (avec les clients, fournisseurs, organismes de recherches, universités...). En revanche, les résultats sur la collaboration horizontale (avec les concurrents directs) restent encore en discussion.

Nous pouvons distinguer, à priori, que le type de partenaires sélectionnés pour un arrangement collaboratif a une influence sur le développement de l'innovation.

2.1.3 L'influence de la localisation géographique des partenaires

La coopération inter-organisationnelle a été considérée comme l'un des principaux débats actuels en management stratégique. Des études antérieures sur le sujet ont trouvé un lien significatif entre la proximité géographique des firmes et l'innovation (Porter, 1998 ; Lasch et al. 2013). Plus récemment, Le Roy et al. (2016) a étudié l'impact de la coopération inter-organisationnelle et la performance de l'innovation produit, en introduisant la localisation géographique des différents partenaires comme dimension modératrice. L'étude a montré que le choix du mode de coopération pour l'innovation dépend de la localisation géographique des partenaires concurrents (régionale, nationale et internationale). Toutefois, une coopération avec des partenaires concurrents internationaux est considérée comme meilleure stratégie pour le développement de l'innovation radicale (Le Roy et al. 2016).

Dans un tel cas, on peut constater que la localisation géographique des partenaires influence le choix d'un arrangement collaboratif pour l'innovation.

CONCLUSION

Cette étude s'est intéressée à l'aspect théorique du choix et modes de coopération inter-organisationnelle pour l'innovation. Elle s'intéresse au concept de « coopétition », notion qui fusionne les deux termes coopération et compétition, comme pour souligner l'importance et la singularité de cette combinaison. A cet effet, la littérature récente sur le sujet a été parcourue pour essayer d'identifier le meilleur partenaire qui sera susceptible de faire de ce choix stratégique un succès pour les parties concernées, mais aussi de déterminer son impact sur l'innovation. Ainsi, il a été constaté que la majorité des études antérieures sont arrivées à des résultats contradictoires et conflictuels sur la question de l'impact du mode de partenariat sur l'innovation. Certains d'entre eux ont constaté le lien bénéfique de la coopération avec les non-concurrents pour l'innovation. En revanche, d'autres investigations ont trouvé un lien positif entre la coopétition et l'innovation. En effet, la coopération entre les firmes est un véritable moyen de stimuler la créativité et de générer des idées novatrices, à travers notamment l'échange et le partage de connaissances, et garantit par ailleurs aux différentes organisations, l'accès aux ressources dont elles ont besoin pour mener à bien leurs nouveaux projets. Quant aux acteurs concernés par la coopétition, la majorité des chercheurs estiment que cette dernière est plus susceptible d'être bénéfique si elle lie une entreprise à une autre organisation non concurrente.

Références

- Baglieri, D., Carfi, D. et Dagnino, G-B. 2016.** Asymmetric R&D Alliances in the Biopharmaceutical Industry : A Multi-Stage Coopetitive Approach. *International Studies of Management & Organization*, 46: 179–201.
- Baglieri, D. 2009.** “Coopetitive Strategies for Knowledge Creation: Managing University-industry Relationships in Biotechnology.” In *Coopetition Strategy: Theory Experiments and Cases*, edited by G. B. Dagnino and E. Rocco, 128–145. London: Routledge.
- Baglieri, D., D. Carfi, and G. B. Dagnino. 2012.** “Asymmetric R&D Alliances and Coopetitive Games.” *Advances in Computational Intelligence: 14th International Conference on Information Processing and Management of Uncertainty in Knowledge-based Systems. Proceedings, Part IV*, 607–21, Berlin, Springer-Verlag.
- Bengtsson, M., and S. Kock. 2000.** “Co-opetition in Business Networks-to Cooperate and Compete Simultaneously.” *Industrial Marketing Management* 29(5):411–26.
- Brandenburger, A. M., and B. J. Nalebuff. 1996.** *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Carfi, D. 2009.** Payoff Space and Pareto Boundaries of C1 Games. *Applied Sciences* 11:35–47.
- Carfi, D. 2010.** “A Model for Coopetitive Games, RePEc—Research Papers in Economics.” MPRA Paper, No. 59633, Munich personal RePEc archive.
- Carfi, D., and F. Musolino. 2012a.** “A Coopetitive Approach to Financial Markets Stabilization and Risk Management.” In *Advances in Computational Intelligence*, edited by S. Greco B. Bouchon-Meunier G. Coletti M. Fedrizzi B. Matarazzo and R. R. Yager 578–92. Berlin: Springer-Verlag.
- Carfi, D., and F. Musolino. 2012b.** “Game Theory and Speculation on Government Bonds.” *Economic Modelling* 29(6):2417–26.
- Carfi, D., and F. Musolino. 2014.** “Speculative and Hedging Interaction Model in Oil and U.S. Dollar Markets with Financial Transaction Taxes.” *Economic Modelling* 37(1):306–19.
- Carfi, D., and A. Ricciardello. 2010.** “An Algorithm for Payoff Space in C1-games.” *AAPP* 88(1):1.
- Carfi, D., and D. Schilirò. 2012.** “A Coopetitive Model for the Green Economy.” *Economic Modelling* 29(4):1215–19.
- Chin, K.-S., B. L. Chan, and P.-K. Lam. 2008.** “Identifying and Prioritizing Critical Success Factors for Coopetition Strategy.” *Industrial Management & Data Systems* 108(4):437–54.

- Chen, M.-J. 2008.** “Reconceptualizing the Competition: Cooperation Relationship A Transparadox Perspective.” *Journal of Management Inquiry* 17(4):288–304.
- Chiambaretto, P., and E. Rigaud. 2013.** “Coopétition, hétérogénéité des consommateurs et stratégies de ciblage.” *Journal of Social Management/Revue Européenne des Sciences sociales et du management* 11(2):98–131.
- Chiambaretto, P. and Dumez, H. 2016.** Toward a Typology of Coopetition: A Multilevel Approach. *International Studies of Management & Organization*, 46: 110–129
- Czakon, W., and L. P. Dana. 2013.** “Coopetition at Work: How Firms Innovate to Shape the Airline Industry.” *Journal of Social Management* 11(2):32–61.
- Czakon, W., Mucha-Kuś K., & Soltysik M. 2016.** CoopetitionStrategy—What is in It for All? A Study of Common Benefits in the Polish EnergyBalancing Market. *International Studies of Management & Organization*, 46: 80–93.
- Dagnino, G. B., and G. Padula. 2002.** “CoopetitionStrategy: A New Kind of Inter-firm Dynamics for Value Creation.” *EURAM – The European Academy of Management*, Stockholm.
- Dagnino, G. B. 2007.** “Preface: CoopetitionStrategy: Toward a New Kind of Inter-firm Dynamics.” *International Studies of Management and Organization* 37(2):3–10.
- Dagnino, G. B., and E. Rocco eds. 2009.** *Coopetition Strategy: Theory Experiments and Cases*. London: Routledge.
- D’Aveni R. (1995),** *Hypercompétition*, Vuibert.
- Dyer, J. H., and H. Singh. 1998.** “The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage.” *Academy of Management Review* 23(4):660–79.
- Eriksson, P. E. 2008.** “Achieving Suitable Coopetition in Buyer-supplier Relationships: The Case of AstraZeneca.” *Journal of Business-to-Business Marketing* 15(4):425–54.
- Fernandez, A.-S., and F. Le Roy. 2010.** “Pourquoi coopérer avec un concurrent? Une approche par la RBV” *Revue française de gestion* 36(204):155–69
- Fernandez, A.-S., F. Le Roy, and D. Gnyawali. 2014.** “Sources and Management of Tension in Co-opetition Case Evidence from Telecommunications Satellites Manufacturing in Europe.” *International Marketing Management* 43(2):222–35
- Gnyawali, D. R., and R. Madhavan. 2001.** “Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective.” *Academy of Management Review* 26(3):431–45.

- Gnyawali, D. R., J. He, and R. Madhavan 2006.** “Impact of Co-opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination.” *Journal of Management* 32(4):507–30.
- Gnyawali, D. R., and B. Park. 2009.** “Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model.” *Journal of Small Business Management* 47(3):308–30.
- Gnyawali, D. R., and B. Park. 2011.** “Co-opetition between Giants: Collaboration with Competitors for Technological Innovation.” *Research Policy* 40(5):650–63.
- Hamel, G. 1991.** “Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances.” *Strategic Management Journal* 12(S1):83–103.
- Hamel, G., Y. L. Doz, and C. K. Prahalad. 1989.** Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, 67(1):133–139.
- Kang, K. H., and J. Kang. 2010.** “Does Partner Type Matter in R&D Collaboration for Product Innovation?” *Technology Analysis & Management* 22(8):945–59.
- Lacoste, S. 2012.** “Vertical Coopetition: The Key Account Perspective.” *Industrial Marketing Management* 41(4): 649–58
- Lado, A. A., N. G. Boyd, and S. C. Hanlon. 1997.** “Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model.” *The Academy of Management Review* 22(1):110–41
- Le Roy F. (1999),** *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises, une autre approche de la concurrence*, Économica.
- Le Roy F. (2003),** *Agresser un concurrent pour le sortir du marché : une étude de cas*. *Finance Contrôle Stratégie – Volume 6, N° 2, juin 2003*, p. 179 – 199.
- Le Roy F., P. Marques, and F. Robert. 2007.** “Coopetition et performances – le cas du football professionnel français.” *Sciences de Gestion* 64(May):127–49.
- Luo, Y. 2005.** “Toward Coopetition within a Multinational Enterprise: A Perspective from Foreign Subsidiaries.” *Journal of World Business* 40(1):71–90.
- Luo, Y. 2007.** “A Coopetition Perspective to Global Competition.” *Journal of World Business* 42(2):129–44.
- Mariani, M. 2007.** “Coopetition as an Emergent Strategy: Empirical Evidence from an Italian Consortium of Opera Houses.” *International Studies of Management & Organization* 37(2):97–126.
- Mention, A. 2011.** “Co-operation and Co-opetition as Open Innovation Practices in the Service Sector: Which Influence on Innovation Novelty?” *Technovation* 31(1):44–53.

- Neyens, I., D. Faems, and L. Sels. 2010.** “The Impact of Continuous and Discontinuous Alliance Strategies on Startup Innovation Performance.” *International Journal of Technology Management* 52(3/4):392–410.
- Nieto, M. J., and L. Santamaria. 2007.** “The Importance of Diverse Collaborative Networks for the Novelty of Product Innovation.” *Technovation* 27(6/7):367–77
- Okura, M. 2007.** “Coopetitive Strategies of Japanese Insurance Firms: A Game-theory Approach.” *International Studies of Management and Organization* 37(2):53–69.
- Padula, G., and G. B. Dagnino. 2007.** “Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure.” *International Studies of Management and Organization* 37(2):32–53.
- Pellegrin-Boucher, E., F. Le Roy, and C. Gurau. 2013.** “Coopetitive Strategies in the ICT Sector: Typology and Stability.” *Technology Analysis & Strategic Management* 25(1):71–89.
- Porter, M. E. 1980.** *Competitive Strategies: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter M. (1982),** Choix stratégiques et concurrence, *Économica*.
- Quintana-Garcia, C., and C. A. Benavides-Velasco. 2004.** “Cooperation, Competition, and Innovative Capability: A Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms.” *Technovation* 24(12):927–38.
- Ritala, P. 2012.** “Coopetition Strategy—When Is It Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance.” *British Journal of Management* 23(2): 307–24.
- Rusko, R. 2011.** “Exploring the Concept of Coopetition: A Typology for the Strategic Moves of the Finnish Forest Industry.” *Industrial Marketing Management* 40(2):311–20.
- Tidström, A. 2009.** “Causes of Conflict in Intercompetitor Cooperation.” *Journal of Business & Industrial Marketing* 7(24):506–18..
- Santamaria, L., and J. Surroca. 2011.** “Matching the Goals and Impacts of R&D Collaboration.” *European Management Review* 8(2):95–109.
- Smith K.G., Grimm C.M. et Gannon M.J. (1992),** *Dynamics of Competitive Strategy*, Sage Publications.
- Tsai, W. 2002.** “Social Structure of ‘Coopetition’ Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intra-organizational Knowledge Sharing.” *Organization Science* 13(2):179–90
- Tomlinson, P. R. 2010.** “Co-operative Ties and Innovation: Some New Evidence for UK Manufacturing.” *Research Policy* 39(6):762–75.

Tsai, K.-H. 2009. “Collaborative Networks and Product Innovation Performance: Toward a Contingency Perspective.” *Research Policy* 38(5):765–78.

Walley, K. 2007. “Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research.” *International Studies of Management and Organization* 37(2):11–31.

Wilhelm, M. M. 2011. “Managing Coopetition through Horizontal Supply Chain Relations: Linking Dyadic and Network Levels of Analysis.” *Journal of Operations Management* 29(7–8):663–76.

Yami, S., S. Castaldo, G. B. Dagnino, F. Le Roy, and W. Czakon. 2010. “Introduction. Coopetition Strategies: Towards a New Form of Inter-organizational Dynamics?” In *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, edited by S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino, and F. Le Roy 1–16. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

Young G., Smith K.G. et Grimm C.M. (1996), « Austrian and Industrial Organization Perspectives on Firm-Level Competitive Activity and Performance », *Organization Science*, vol. 7, n° 3, p. 243-254.