

QUELLE STRATEGIE APRES LA COOPETITION ?

Anne-Sophie Fernandez

Université de Montpellier

Anne-sophie.fernandez@umontpellier.fr

David Merieau

Brest Business School

Incubateur Produit en Bretagne, BBS

David.merieau@brest-bs.com

Résumé : Les firmes s'engagent dans des relations complexes de coopération et de compétition simultanées, définies comme des relations de coopétition pour pallier un manque structurel de ressources, faire face à la complexité de l'environnement, ou améliorer leur politique d'innovation. Les recherches antérieures ont cherché à comprendre les déterminants et les antécédents de ces relations, la mise en œuvre du processus stratégique ou encore l'implication de ces stratégies sur la performance des firmes. Cependant, la majorité des recherches antérieures abordent la coopétition d'un point de vue statique. Or, il semble intéressant de comprendre la dynamique stratégique entre des acteurs, c'est-à-dire quelle stratégie précède la coopétition et quelle stratégie est adoptée après une stratégie de coopétition. Cette recherche vise à combler ce gap. Elle pose notamment la question du statut d'une stratégie de coopétition, entre stratégie durable et stratégie transitoire. Pour éclairer ce processus stratégique dynamique un raisonnement théorique est proposé à partir du modèle de Bengtsson et Kock (2000) et d'arguments issue de la théorie des ressources. Afin d'illustrer ce cadre d'analyse, une étude de cas approfondie est réalisée de la dynamique stratégique entre deux PME. Plusieurs phases sont identifiées : une phase de compétition, une phase de coopétition et une phase de coexistence. Nous détaillons ces différentes phases et expliquons cette évolution. Les résultats montrent que la coopétition a permis aux concurrents initiaux d'accéder à des compétences et des ressources clés. Ces ressources et compétences transférées ont été combinées par chaque partenaire pour créer une offre singulière et un avantage concurrentiel distinctif. Grâce à la coopétition, les partenaires ont pu éviter une concurrence directe en se positionnant sur des segments de marchés distincts.

Mots-clés : coopétition, compétition, coexistence, dynamique, transfert de compétences, PME, étude qualitative

QUELLE STRATEGIE APRES LA COOPETITION ?

INTRODUCTION

Les firmes s'engagent dans des relations complexes de coopération et de compétition simultanées, définies comme des relations de coopétition pour pallier un manque structurel de ressources (Gnyawali & Park, 2011), faire face à la complexité de l'environnement (Carayannis & Alexander, 1999), ou améliorer leur politique d'innovation (Jorde & Teece, 1990 ; Ritala, 2012). Les firmes impliquées dans ces stratégies de coopétition complexes et paradoxales tendent à combiner les avantages à la fois de la coopétition et de la compétition (Quintana-García & Benavides-Velasco, 2004). En ce sens, les stratégies de coopétition sont censées produire des performances supérieures à des stratégies purement concurrentielles ou purement coopératives (Belderbos, Carree, & Lokshin, 2004; Le Roy, Robert, & Lasch, 2016; Neyens, Faems, & Sels, 2010; Ritala, 2012; Tomlinson, 2010).

Les recherches antérieures se sont attachées à comprendre les antécédents et les déterminants des stratégies de coopétition (Bonel & Rocco, 2007; Gnyawali & Park, 2009). Plusieurs typologies de ces stratégies ont ainsi été proposées (Bengtsson & Kock, 2000; Lado, Boyd, & Hanlon, 1997). Cependant, les recherches antérieures ne proposent qu'une vision statique des relations inter-organisationnelles. Cette recherche vise à combler ce gap.

A partir du modèle proposé par Bengtsson et Kock (2000), nous questionnons les stratégies adoptées par les firmes après une stratégie de coopétition ? Autrement dit, la coopétition est-elle une stratégie durable, renouvelée par les acteurs ? Après s'être impliqués dans une stratégie de coopétition, les acteurs privilégient-ils une stratégie de coopération, de compétition voire de coexistence ?

Pour répondre à ces questions, nous proposons un raisonnement théorique basé sur les résultats de la coopétition en termes de création et d'accès aux ressources. Nous différencions le cas où la coopétition a effectivement permis aux firmes de créer ou d'accéder à de nouvelles ressources et la situation où la coopétition n'a pas permis de créer de nouvelles ressources. Dans le cas où la coopétition a permis la création de nouvelles ressources, celles-ci peuvent être utilisées par les firmes sur un même marché ou sur des marchés différents. Si les firmes utilisent les ressources créées au travers de la coopétition sur un même marché,

elles se retrouveront impliquées dans une relation purement concurrentielle. Au contraire, si le partage de ressources et de compétences permet la création de nouvelles ressources et de compétences puis de nouvelles innovations propres et distinctes pour chaque entreprise, les firmes seront en situation de coexistence. En effet, elles pourront utiliser les ressources et compétences nouvellement créées sur des niches de marché distinctes et éviteront ainsi une concurrence directe. Dans le cas où la coopétition n'a pas permis la création de nouvelles ressources, cet échec peut être dû à des difficultés liées à la relation ou à des difficultés liées au projet. Si les difficultés sont d'ordre relationnel, les firmes auront tendance à retourner vers une relation purement concurrentielle. Si les difficultés sont liées au projet, les firmes pourront choisir entre une relation de compétition et le renouvellement d'une stratégie de coopétition.

Afin d'illustrer ce cadre d'analyse, nous avons réalisé une étude de cas approfondie de la dynamique stratégique de deux PME françaises : Zéro-Gâchis (ZG) et SBII. Ces deux PME après avoir été concurrentes directes, ont été amenées à coopérer via un incubateur. Cette stratégie de coopétition induite par un acteur-tiers a permis un transfert de compétences entre les deux firmes. Chaque firme a pu ainsi accéder à de nouvelles compétences et en créer de nouvelles. ZG et SBII ont pu développer de nouvelles compétences à partir de leurs nouvelles acquisitions et construire une nouvelle source d'avantage concurrentiel. A l'issue de cette relation de coopétition, les deux firmes se sont retrouvées sur des marchés différents mais complémentaires.

Les résultats de l'étude de cas illustrent la dynamique stratégique entre deux firmes. Ils expliquent comment une relation de compétition évolue vers une stratégie de coopétition et ensuite vers une situation de coexistence. Initialement les concurrents étaient dotés de ressources limitées. La relation de coopétition leur a permis d'acquérir de nouvelles compétences. A l'issue de cette relation, les firmes se retrouvent dotées de compétences non plus similaires mais complémentaires et peuvent ainsi renforcer leur avantage concurrentiel respectif sur des segments de marché différents.

1. REVUE DE LITTERATURE

1.1. DEFINITION DU CONCEPT DE COOPETITION

La paternité du concept de coopétition revient à Ray Noorda, le fondateur de Novell, dans les années 1980-1990. Le concept était utilisé pour décrire la nécessaire coopération entre firmes concurrentes dans les standards informatiques.

Le concept apparaît dans le monde académique avec les travaux pionniers de Brandenburger/Nalebuff (1996). Au travers du réseau de valeur, ils proposent une première théorisation de la coopétition. Cette approche souffre d'une limite majeure : la définition de la coopétition est imprécise. Elle s'applique à toute relation entre une firme et les membres de son réseau de valeur. Les travaux de Lado et al. (1997) puis ceux de Bengtsson et Kock (1999 ; 2000) permettent de préciser la définition. La coopétition se limite à une relation de coopération entre concurrents directs.

L'objectif de ce paragraphe n'est pas de lister toutes les définitions du concept de coopétition. Il s'agit plutôt de montrer les dimensions clés de différentes définitions, celles qui font consensus parmi les différents auteurs.

Bengtsson et Kock définissent la coopétition comme la « relation dyadique et paradoxale émergeant quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition sur d'autres activités »¹ (Bengtsson et Kock, 2000, p. 412). Cette définition est probablement l'une des plus citées par les recherches sur le sujet. Elle permet d'insister sur le paradoxe qui résulte de la poursuite simultanée d'objectifs coopératifs et concurrentiels. Cependant, cette définition suppose que les activités coopératives diffèrent des activités compétitives. Les firmes ne peuvent pas coopérer sur les activités où elles sont en concurrence.

En 2008, une nouvelle définition est proposée. La coopétition est envisagée comme « la coopération et la concurrence simultanées entre différents acteurs individuels ou organisationnels »² (Gnyawali et al., 2008, p. 386). Cette définition reflète davantage la réalité. Elle prend en compte les multiples formes de coopétition (horizontale, verticale,

¹ "The dyadic and paradoxical relationship that emerges when two firms cooperate in some activities, such as in a strategic alliance, and at the same time compete with each other in other activities."

² "Co-opetition refers to simultaneous cooperation and competition between different individual or organizational actors"

mixte) et souligne l'importance de l'acteur (firme, projet, individu, département etc.). La question du nombre d'acteurs impliqués dans la relation demeure.

Galvagno et Garraffo (2010) expliquent que la plupart des travaux sur la coopétition étudient des relations verticales au sein de canaux de distribution et ignorent les véritables relations horizontales de coopérations directes entre concurrents. Czakon et al. (2014) prouvent le contraire. Dans leur étude bibliométrique, ils montrent que les articles qui traitent exclusivement de relations de coopétition verticale représentent 14% de leur échantillon. L'étude des relations horizontales restent dominantes.

Le Roy et al. (2010) soulignent deux dimensions clés du concept de coopétition : (1) la simultanéité de la compétition et de la coopération. Les relations inter-organisationnelles alternant des phases de coopération et des phases de compétition sont exclues. (2) Les firmes doivent être horizontalement concurrentes. La définition de la compétition fait débat. Une approche large considère que deux firmes sont en concurrence dès lors qu'elles satisfont les mêmes types de clients.

Ces apports ont servi à l'élaboration d'une nouvelle définition du concept de coopétition. La coopétition est aujourd'hui envisagée comme « une relation paradoxale entre deux acteurs ou plus, impliqués dans des relations coopératives et concurrentielles, verticales ou horizontales (Bengtsson et Kock, 2014, p. 182)³. La présente recherche s'inscrit dans cette perspective.

1.2. DETERMINANTS ET ANTECEDENTS DES STRATEGIES DE COOPETITION

Pour justifier, expliquer le recours à cette stratégie paradoxale et contre-intuitive, les recherches antérieures se sont intéressées aux déterminants de la coopétition. Il est possible de distinguer des déterminants externes et des déterminants internes.

Des déterminants externes favorisent l'émergence de stratégies de coopétition entre firmes d'un secteur donné. Au niveau de l'industrie, l'importance de la technologie, les dépenses de R&D élevées, le raccourcissement du cycle de vie des produits tendent à conduire des firmes concurrentes à coopérer entre elles (Bonel et Rocco, 2007 ; Gnyawali et Park, 2009). La coopétition peut également résulter d'autres facteurs externes tels que l'action d'un tiers

³ “A paradoxical relationship between two or more actors simultaneously involved in cooperative and competitive interactions, regardless of whether their relationship is horizontal or vertical” (Bengtsson et Kock, 2014, p. 182).

(Jacobides et al., 2006 ; Depeyre et Dumez, 2010). Ces acteurs tiers contribuent au développement d'un écosystème coopétitif (Gueguen, 2009). Les états (Rusko ; Fernandez et al., 2014) et les clients amènent des firmes concurrentes à coopérer sur certains marchés pour proposer des produits complets (Castaldo et al., 2010 ; Depeyre et Dumez, 2010).

Des déterminants internes expliquent l'apparition de stratégies de coopétition. La coopétition permet d'accéder à des ressources détenues par d'autres firmes (Lado et al., 1997 ; Bengtsson et Kock, 1999, 2000). La coopération permet d'obtenir les ressources manquantes, mais le maintien de la compétition maintient le niveau d'innovation nécessaire à la survie de la firme sur le marché. Enfin, la coopétition repose sur une volonté d'apprentissage. La firme décide de coopérer avec un concurrent pour apprendre de ce concurrent (Baumard, 2010).

L'innovation apparaît comme un déterminant majeur des stratégies de coopétition (Gnyawali et Park, 2011 ; Pellegrin et al., 2013 ; Fernandez et al., 2014). La démarche d'innovation des firmes est contrainte par un environnement limité en ressources. Les ressources et les compétences nécessaires pour mener à bien le développement d'un nouveau produit ne peuvent pas être détenues par une seule firme (Teece, 1986). Pour pallier cette limite, les firmes sont amenées à partager leurs ressources et leurs compétences pour créer de nouvelles technologies (Jorde et Teece, 1990). Des coopérations inter-organisationnelles apparaissent entre firmes par ailleurs concurrentes pour pallier des contraintes de ressources ou des lacunes de compétences internes (Tether, 2002 ; Freel, 2003). Innover avec un partenaire-concurrent permet de diviser les risques associés à la démarche d'innovation (Tether, 2002 ; Rijamampianina et Carmichael, 2005), autorise la création de standards technologiques et contribue à renforcer le pouvoir des entreprises au sein de l'industrie (Gnyawali et al., 2006). Le partage des risques et des coûts de l'innovation améliore la performance des firmes (Ritala, 2012). Au-delà du partage des coûts et des risques, coopérer avec un concurrent permet d'exploiter des complémentarités en termes de compétences (Gnyawali et al., 2006). Une relation de coopération entre concurrents permet à la firme d'acquérir les compétences techniques du partenaire et de créer de nouvelles capacités à partir des capacités existantes (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004). Les stratégies de coopétition permettent la mise en œuvre simultanée des processus d'exploitation des compétences existantes et d'exploration de nouvelles compétences. Pour certains auteurs, ces deux processus interviennent à différentes étapes de la chaîne de valeur. Les firmes coopèrent et explorent ensemble de nouvelles compétences en amont de la chaîne de valeur (activités de

R&D) et se concurrencent, exploitent leurs compétences en aval de la chaîne de valeur (commercialisation des produits) (Bengtsson et Kock, 2000 ; Oxley et Sampson, 2004 ; Zineldin, 2004 ; Gnyawali et al., 2006). Les petites firmes sont particulièrement sensibles au phénomène de dépendance en ressources. Le manque de ressources internes incite fortement à la coopération, notamment entre de petites structures concurrentes (Grangsjö, 2003). L'adoption de stratégies de coopétition est parfois l'unique moyen d'avoir accès aux compétences nécessaires pour développer leur activité (Morris et al., 2007). Pour les firmes l'enjeu réside davantage dans le fait de maîtriser les compétences que de les posséder. L'adoption d'une stratégie de coopétition apparaît alors comme un moyen d'accéder ou de conserver l'accès à des compétences clés (Dowling et al., 1996).

Les déterminants externes et internes ne sont pas mutuellement exclusifs. Comme le montre le modèle théorique de Gnyawali et Park (2009), plusieurs déterminants à plusieurs niveaux expliquent l'adoption de stratégies de coopétition.

1.3. QUELLE STRATEGIE APRES LA COOPETITION ?

1.3.1. Une vision statique des relations inter-organisationnelles

Les auteurs fondateurs du courant de recherche sur la coopétition ont proposé des cadres d'analyse pour comprendre l'émergence de stratégies de coopétition. Nous retenons deux principaux modèles : le modèle synchrétique de Lado et al. (1997) et le modèle de Bengtsson et Kock (2000).

Lado et al., (1997) combinent les apports de la théorie des jeux, de la RBV et de la socio-économie pour proposer une typologie des comportements stratégiques des firmes. Le modèle présente le comportement de recherche de rentes synchrétiques comme un équilibre entre coopération et compétition (tableau 1). Les auteurs considèrent la coopétition comme une relation génératrice de rentes économiques et de performances à long terme pour les entreprises.

Tableau 1 : Un modèle synchrétique du comportement stratégique des firmes

Orientation coopérative	Elevée	Comportement coopératif <i>Collaborative rent-seeking behavior</i>	Comportement synchrétique <i>Syncretic rent-seeking behavior</i>
	Faible	Comportement monopolistique <i>Monopolistic rent-seeking behavior</i>	Comportement concurrentiel <i>Competitive rent-seeking behavior</i>
		Elevée	Faible
Orientation concurrentielle			

Suivant ce modèle théorique, la coopération et la compétition sont complémentaires. La coopération facilite l'accès aux ressources. Elle participe à la création de relations sociales et à l'instauration d'un climat de confiance (Hamel et al., 1989). Au contraire, la compétition préserve la flexibilité technologique et stimule l'innovation (Kogut, 1991). Les firmes qui parviennent à combiner ces deux modes relationnels obtiennent de meilleures performances (Lado et al., 1997).

Le modèle de Lado et al., (1997) présente quelques limites. Il n'indique pas comment s'opère chacune des dimensions dans la division quotidienne du travail. Les stratégies de coopétition sont expliquées par la combinaison de deux modes relationnels. Le modèle de Lado et al. (1997) contribue davantage à la définition du concept de coopétition qu'à la compréhension de ses déterminants. Il n'aborde ni l'influence d'éléments organisationnels tels que l'accès aux ressources, ni les aspects cognitifs tels que les perceptions des acteurs. Le modèle de Bengtsson et Kock (2000) pallie certaines de ces limites.

Présenté en 1999, amélioré en 2000, le modèle présenté par Bengtsson et Kock établit une typologie des relations inter-organisationnelles en fonction de la position des firmes sur le secteur et de leur dépendance en ressources. Ils s'appuient sur la théorie des réseaux et la théorie des ressources. Les auteurs distinguent quatre modes relationnels (tableau 2).

Tableau 2 : Les relations entre concurrents

		Position relative sur le secteur	
		Forte	Faible
Besoins en ressources extérieures	Fort	Coopétition	Coopération
	Faible	Compétition	Coexistence

Source : Adapté de Bengtsson et Kock (1999)

La coopétition est déterminée par l'hétérogénéité des ressources et la position relative des firmes sur le secteur. La coopétition se développe entre deux concurrents qui bénéficient d'une forte position relative sur le secteur et qui expriment simultanément d'importants besoins en ressources extérieures pour maintenir ou améliorer cette position (Bengtsson et Kock, 2000). Le modèle établi traite essentiellement de relations inter-organisationnelles dyadiques. Les auteurs intègrent plusieurs approches théoriques pour expliquer l'existence de relations de coopétition. En ce sens, le modèle bénéficie d'un meilleur pouvoir explicatif que

celui de Lado et al. (1997). Cependant, ce modèle théorique ne propose qu'une vision statique des relations inter-organisationnelles. A l'issue de leur relation de coopétition, les acteurs peuvent avoir augmenté le potentiel d'un marché grâce aux innovations développées ensemble de manière collaborative. Ainsi, chaque acteur peut se positionner sur une niche de ce marché plus important, avec une innovation propre. Les offres nouvelles des deux coopétiteurs seront perçues par le marché comme distinctes et non concurrentes. Néanmoins, un risque d'intégration, de fusion ou un rachat subsiste. Ainsi, nous cherchons à comprendre comment les quatre modes relationnels proposés par Bengtsson et Kock (2000) évoluent-ils ? Les firmes alternent-elles entre ces quatre modes relationnels ? Vers quel mode relationnel les firmes se tournent-elles après avoir adopté une stratégie de coopétition ? Conservent-t-elles ce mode relationnel de manière durable ? Evoluent-elles vers d'autres modes relationnels ? Si oui, lesquels ? Cette recherche propose d'explorer ces différentes questions.

1.3.2. Vers une dynamique des relations inter-organisationnelles

La majorité des recherches antérieures sur la coopétition sous-entendent qu'à l'issue de la relation, les coopétiteurs retrouvent des relations de concurrence sur le marché où leurs positions concurrentielles respectives se trouvent renforcées. Or, à notre connaissance, aucune recherche n'apporte la preuve empirique de cette dynamique. La compétition n'est pas l'unique mode relationnel possible à l'issue d'une stratégie de coopétition. Le cadre d'analyse proposé par Bengtsson et Kock (1999) montre quatre stratégies inter-organisationnelles possibles. A l'issue d'une relation de coopétition, les relations entre les firmes peuvent donc évoluer vers l'une de ces quatre stratégies.

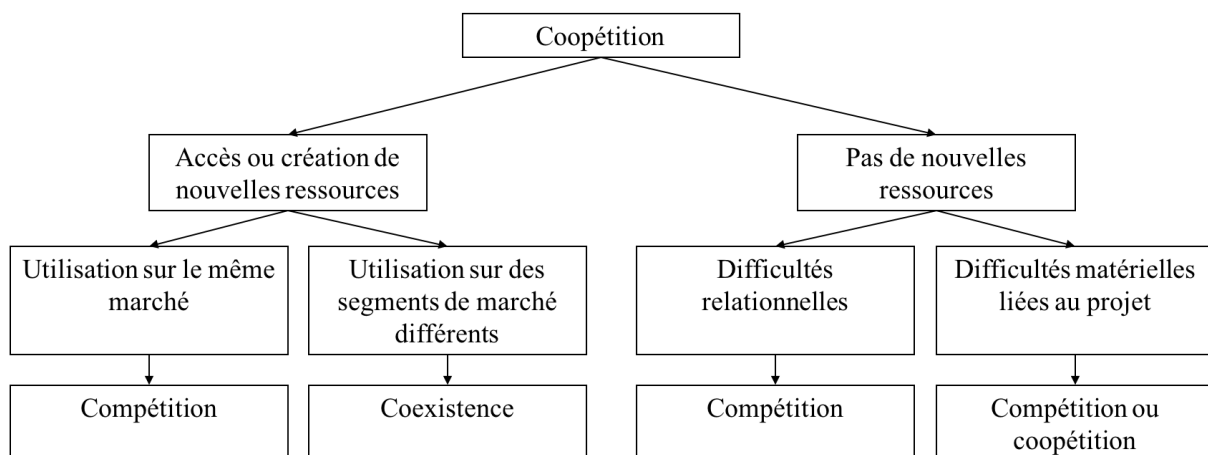
Selon les auteurs l'adoption de stratégies de coopétition est déterminée par la forte position relative de la firme sur son secteur et un fort besoin en ressources extérieures (Bengtsson et Kock, 1999). A l'issue de cette relation de coopétition, deux cas de figure peuvent être distingués. Premièrement les firmes ont réussi à combler leurs besoins respectifs en ressources extérieures. Les objectifs de coopération fixés par les partenaires sont alors pleinement ou partiellement atteints. Dans ce cas, les firmes peuvent utiliser les nouvelles ressources créées pour construire un nouvel avantage concurrentiel sur le même marché et renforcer leur dynamique concurrentielle. Mais les firmes peuvent choisir une autre stratégie. Elles peuvent utiliser les nouvelles ressources créées pour construire un nouvel avantage concurrentiel sur des segments de marché différents. Chaque firme se positionne ainsi sur une niche, évite la

concurrence avec son ancien coopétiteur et bénéficie d'un avantage concurrentiel relativement durable. Après une stratégie de coopétition, lorsque le besoin en ressources extérieures est satisfait, les relations entre les coopétiteurs peuvent donc évoluer vers de la compétition pure ou vers de la coexistence en fonction de l'utilisation des nouvelles ressources.

Deuxièmement, les firmes n'ont pas réussi à combler leurs besoins respectifs en ressources extérieures. Un tel résultat peut s'expliquer par plusieurs raisons. Il peut s'agir tout d'abord de facteurs liés au projet en lui-même. Le projet de collaboration était trop ambitieux ou pas assez clairement défini et n'a donc pas réussi. Dans ce cas, l'échec du projet n'est pas dû à des facteurs relationnels propres aux partenaires. Les firmes pourront donc décider de renouveler l'expérience en définissant un projet moins ambitieux ou au contraire de stopper toute forme de coopération car trop coûteuse et de revenir à une situation purement concurrentielle. L'échec de la coopétition peut également s'expliquer par des facteurs relationnels. Les coopétiteurs ne sont pas parvenus à gérer les multiples tensions coopétitives au cours du projet (Dowling et al., 1996 ; Bengtsson et Kock, 2000 ; Das et Teng, 2000 ; Oshri et Weber, 2006 ; Chen, 2008 ; Herzog, 2010 ; Fernandez et al., 2014 ; Le Roy et Fernandez, 2015). Dans ce cas, il est probable que les relations entre les coopétiteurs évoluent vers des relations purement compétitives.

Le raisonnement développé est présenté dans la figure suivante (figure 1). Il sera discuté avec des éléments empiriques issus d'une étude de cas approfondie.

Figure 1. Cadre théorique



2. METHODE

2.1. UNE RECHERCHE QUALITATIVE DE TYPE ETUDE DE CAS APPROFONDIE

La recherche menée est à visée compréhensive et repose sur une démarche exploratoire (Charreire-Petit et Durieux, 2007). Il s'agit d'appréhender un phénomène afin de le comprendre et d'en tirer des éléments de connaissance nouveaux et originaux. Pour répondre à cet objectif, une étude qualitative de type étude de cas approfondie a été réalisée (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2013). La recherche qualitative par étude de cas autorise la collecte de données à partir de sources hétérogènes. Elle permet de ne pas être contraint par un choix d'outil préalable (Eisenhardt, 1989 ; Eisenhardt et Graebner, 2007). L'objectif de la recherche est de comprendre la dynamique d'une stratégie de coopétition, depuis sa mise en œuvre jusqu'à sa dissolution à partir d'un cas considéré comme exemplaire (Yin, 2003). En accord avec les objectifs et le design de la recherche, un raisonnement de type abductif est adopté.

2.1.1. Collecte des données

La recherche s'appuie sur un matériau empirique composé essentiellement de données qualitatives issues de sources primaires et secondaires (Eisenhardt, 1989 ; Gibbert et al., 2008 ; Lincoln et Guba, 1985). Les données primaires ont été collectées à partir d'une quarantaine d'entretiens semi-directifs. Il s'agit ici essentiellement de rencontres en face à face. En effet, les bureaux de l'entreprise Zéro-gâchis ont été, pendant plus d'un an, en face de celui du responsable de l'incubateur, co-auteur de cet article. Lorsque l'entreprise ZG a quitté l'incubateur, en se rapprochant d'ailleurs de l'entreprise SBII, les entretiens ont eu lieu par téléphone. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits dans les meilleurs délais afin de préserver la qualité de l'information (Gibbert et al., 2008). En accord avec Gioia et al. (2013), les personnes interrogées sont assurées de conserver leur anonymat. Les données secondaires comprennent des données internes et des données externes. A différentes périodes et sur une durée de plus de 3 années, différentes versions des dossiers de candidature à l'incubateur *Produit en Bretagne (PEB)*, plusieurs plans d'affaires évolutifs, les plaquettes des entreprises et sites Web notamment ont pu être consultés en toute transparence de par la position du chercheur, co-auteur de cet article, et cela en tant que responsable de l'incubateur PEB. La triangulation des données permet de confronter les différentes sources de données.

2.1.2. Traitement des données

La durée moyenne d'un entretien est évaluée à 1h30. La durée minimale est de 30 minutes et la durée maximale de 3 heures. Le corpus final représente une durée totale de 50 heures d'enregistrement soit un matériau brut de 400 pages. Le matériau empirique ainsi constitué a fait l'objet d'une analyse thématique de contenu. En accord avec Miles et Huberman (2013), un processus de codage en deux temps est réalisé. Une première phase de codage déductif est réalisée pour identifier les relations de coopération, leurs déterminants, leurs caractéristiques et leurs implications. La deuxième phase de codage est inductive. Elle s'appuie sur les travaux de Corley et Gioia (2004) et de Gioia et al. (2013). Nous avons commencé par identifier des catégories de premier ordre qui nous ont permis de cataloguer les entretiens. Ensuite, nous les avons regroupés et organisés dans des thèmes de second ordre afin de lier les catégories de premier ordre avec la littérature. L'objectif est de repérer des potentiels concepts naissants ou au contraire ou des discordances. Enfin, nous avons essayé de combiner les thèmes de second ordre dans des dimensions agrégées pour étudier les relations entre eux.

2.2. CONTEXTE EMPIRIQUE

Cette recherche s'intéresse aux effets de la coopération entre deux entreprises : l'entreprise Zéro-Gâchis (ZG) et l'entreprise Système Bureautique et d'Information Image (SBII).

L'entreprise Zéro-gâchis (ZG) est née en 2012 au sein de l'incubateur Produit en Bretagne, créé en 2006 en partenariat avec le réseau Produit en Bretagne. ZG rejoint le réseau Produit en Bretagne en 2015.

A l'origine de ZG se trouvent deux individus. Christophe Menez, étudiant en école supérieure de commerce, est doté de compétences commerciales et financières et notamment d'une capacité à développer des partenariats. Son frère, Paul-Adrien est étudiant en école supérieure d'ingénieurs et dispose de compétences dans le design, les relations presse et la gestion de projets. L'objectif de ZG est de créer une application mobile donnant des indications sur un type de produits soldés et/ou l'enseigne la plus proche où trouver ces produits. L'application est destinée aux grandes et moyennes surfaces à dominante alimentaire (GMS) en Bretagne pour commencer, puis en France et à l'étranger. L'application mobile est censée permettre aux distributeurs d'attirer les consommateurs dans leurs magasins pour acheter des produits à Date Limite de Consommation (DLC) proche de la date de péremption. Les deux frères ont un

ami d'enfance, Nicolas Pieuchot, développeur d'applications mobiles et expert en gestion de données qui les rejoint au sein de ZG.

L'équipe de ZG s'étoffe avec l'intégration d'un individu doté de compétences spécifiques et en gestion administrative et organisationnelle. L'équipe se compose ainsi de dix personnes organisées autour de trois pôles (commercial, technique et service après-vente). Trois collaborateurs sont en cours de recrutement. L'entreprise ZG est une entreprise jeune à la fois par rapport à sa date de création mais également par la moyenne d'âge de son équipe qui ne dépasse pas vingt-cinq ans.

L'entreprise est installée dans des locaux de plus de 350 mètres carrés. Elle bénéficie d'un développement rapide sur l'ensemble de la France avec une présence dans plus de 130 magasins à dominante alimentaire (hypermarchés et supermarchés). En juin 2015, ZG a évité le gaspillage de 320 000 produits, soit 120 tonnes de marchandises et une économie de 600 000 euros pour le consommateur final alors qu'en juin 2014, les résultats étaient de 110 000 produits représentant, 41 tonnes, et une économie de 160 000 euros. L'entreprise ZG est une entreprise en pleine croissance. Ce développement a été favorisé par l'incubateur *Produit en Bretagne - Brest Business School* qui a hébergé ZG depuis la création de l'entreprise jusqu'à son lancement et qui a mis en relation ZG avec des réseaux de distribution.

Lors de son incubation, ZG a rencontré l'entreprise SBII, membre du réseau *Produit en Bretagne*. Le réseau *Produit en Bretagne* est une association créée en 1993. Elle regroupe 400 entreprises membres qui partagent une marque régionale commune. A l'inverse de ZG, SBII est une entreprise ancienne, présente depuis plus de 25 ans sur le territoire. En dépit de son âge SBII souffre parfois de capacités à développer et commercialiser de nouveaux produits. Au travers de l'incubateur, SBII rencontre ZG qui elle, possède ces compétences. Réciproquement, ZG manque de compétences techniques mais ces compétences sont parfaitement maîtrisées par SBII. Les deux entreprises prennent conscience de la complémentarité de leurs compétences et décident de coopérer ensemble. Or, sur le marché ZG et SBII sont deux entreprises concurrentes. Elles ont des offres similaires et ciblent la même clientèle (hypermarchés, supermarchés et magasins à dominante alimentaire en incluant les entrepôts de ces derniers). Même si SBII bénéficie de 25 ans d'expérience, ZG profite de l'appui de l'incubateur régional et de ses multiples réseaux. La concurrence entre les deux entreprises est crédible et réelle.

ZG et SBII sont concurrents le marché tout en travaillant ensemble pour développer de l'apprentissage mutuel et acquérir de nouvelles compétences. Cette situation de coopétition semble particulièrement pertinente pour étudier, dans la durée, le management des compétences dans une relation de coopétition. De la même façon, les effets produits par la coopétition peuvent être observés.

3. RESULTATS

3.1. LA COMPLEMENTARITE DES ACTEURS

3.1.1. ZG, un manque de compétences techniques

L'ambition de ZG est de développer une application mobile pour permettre à la grande distribution de gérer les produits en limite de date de consommation. Pour ce faire, l'entreprise dispose de compétences clés en marketing pour, cibler les segments de clients potentiels, déceler leurs besoins et comprendre leurs attentes. ZG possède également des compétences relationnelles qui lui ont permis de développer les réseaux nécessaires à son activité. Cependant, ZG souffre d'un manque de compétences techniques pour répondre aux attentes de ces clients cibles.

Au départ, la communauté de clients prospects est enthousiaste par rapport à l'application mobile proposée par ZG. Mais les grands distributeurs, bien qu'intéressés, ne perçoivent pas quel intérêt ils auraient à investir dans ce type d'outil. Ils ne sont pas convaincus qu'ils peuvent améliorer leurs résultats ni qu'ils peuvent obtenir un avantage concurrentiel grâce à cette application. Les gains liés à l'utilisation de cette application sont difficiles à mesurer dans le temps.

Pour pallier cette difficulté, ZG a dû s'intéresser aux enjeux de la grande distribution. Les GMS ont clairement exprimé leurs besoins et leurs difficultés à ZG : les produits invendus sont jetés car ils sont non-distribuables à des associations caritatives pour des raisons logistiques (les produits ne sont pas en nombre suffisant pour constituer une palette entière ; les produits ne peuvent pas être stockés ; les produits demeurent en quantité insuffisante pour une association caritative). Ces produits jetés représentent un coût et une perte pour l'entreprise, ajoutés à une mauvaise image de « gaspilleur ». La prise de conscience par le consommateur et la réflexion politique sur l'environnement ont placé le gaspillage alimentaire au centre des préoccupations sociales. ZG est face à un nouveau challenge : il faut innover et développer une nouvelle offre pour proposer des solutions concrètes à la grande distribution.

L'idée est la suivante : proposer un système de gestion de données relatives aux denrées périssables pour pouvoir aussi ré-étiqueter les produits soldés (avec un nouveau code barre adéquat instantanément car à consommer très rapidement). Ce système de gestion des données doit être connecté au système de gestion de l'enseigne, sans le modifier. Le nouveau système doit donc être compatible avec le système de l'enseigne et capable de se brancher simplement en parallèle du système de l'enseigne.

Face à ces contraintes, les compétences techniques de ZG en matière de développement sont insuffisantes. En apparence simple, le cahier des charges établi par la grande distribution est en réalité complexe. De plus, le système de gestion proposé doit être compatible avec toutes les enseignes en France, peu importe la taille du magasin. ZG doit donc acquérir de nouvelles compétences techniques.

3.1.2. SBII : un manque de compétences marketing et de réseaux

SBII est positionnée sur le même segment de marché que ZG. A l'inverse de ZG son concurrent, SBII n'a pas réussi à cerner tous les enjeux de la grande distribution. SBII bénéficie d'un portefeuille de compétences techniques extrêmement développées mais manque de compétences marketing pour segmenter sa clientèle en fonction de critères pertinents et pour répondre aux attentes des segments de clients ciblés.

Les compétences techniques maîtrisées par SBII ne sont pas exploitées de manière efficiente. SBII propose à ses clients, la grande distribution et surtout à ses entrepôts dans un premier temps, des solutions qui ne mobilisent qu'une faible partie des compétences de l'entreprise. L'exploitation du potentiel se limite à quelques applications alors qu'elle pourrait proposer une offre plus innovante (nouveaux services, nouvelles fonctionnalités etc.). Cependant, l'entreprise doit explorer son marché pour découvrir comment utiliser au mieux son potentiel technique, voire doit être capable de se donner une image d'entreprise vraiment innovante pour attirer de nouveaux talents. Ainsi, elle pourra innover davantage encore techniquement. Les utilisations des techniques maîtrisées par SBII restent à découvrir, tout comme de nouveaux talents restent à recruter pour permettre d'utiliser de nouvelles techniques qui évoluent sans cesse. Cette double exploration représente une réelle difficulté pour SBII. L'entreprise doit changer de paradigme stratégique. En parallèle de la logique technique, elle doit appréhender davantage encore une logique de marché orientée vers la satisfaction et la gestion de la relation-client dans un cadre qui soit encore plus partenarial. Pour confirmer sa

transition stratégique, l'entreprise doit se doter de compétences marketing lui permettant d'analyser le marché, de le segmenter et de répondre aux attentes des segments ciblés. L'objectif final étant de cerner non pas uniquement les besoins mais aussi les enjeux des clients.

Les deux entreprises ZG et SBII sont dotées de compétences complémentaires. Chaque entreprise possède une expertise qui fait défaut à l'autre. ZG bénéficie de compétences clés en marketing mais manque de compétences techniques. Au contraire, SBII dispose de compétences techniques distinctives mais souffre d'un manque de compétences marketing. SBII détient la compétence qui manque à ZG pour répondre aux attentes de ses clients. ZG détient la compétence qui manque à SBII pour trouver des débouchés à sa technologie actuelle notamment.

Les deux entreprises appartiennent au même réseau. SBII est membre de l'association *Produit en Bretagne* qui est partenaire de l'incubateur régional qui a incubé l'entreprise ZG. Au cours d'un salon professionnel organisé par l'association *Produit en Bretagne*, SBII et ZG se rencontrent. Les deux entreprises peuvent choisir soit de s'ignorer ou s'affronter sur le marché pour essayer d'obtenir un avantage concurrentiel au détriment de l'autre ; soit de coopérer ensemble pour apprendre l'une de l'autre et améliorer leur position respective sur le marché. SBII et ZG ont décidé de travailler ensemble pour bénéficier d'un processus d'apprentissage mutuel.

3.2. LE TRANSFERT DE COMPETENCES

Au cours de la coopération, SBII et ZG ont appris l'une de l'autre et procédé à un transfert mutuel de compétences. Le transfert de compétences a pu être formellement établi car les compétences de l'entreprise SBII sont précisément identifiées et recensées. Le transfert vers ZG s'est d'abord fait par l'envoi d'un tutoriel basique et descriptif des compétences techniques. Ce tutoriel d'une vingtaine d'heures d'apprentissage nécessite la présence physique du développeur de ZG au sein de l'équipe technique de SBII pour intégrer intelligemment les compétences apprises. L'apprentissage des nouvelles compétences techniques à partir du savoir de SBII doit permettre à ZG de développer un avantage concurrentiel. La présence physique du développeur de ZG au sein de SBII a permis un apprentissage total, une assimilation des connaissances explicites mais également des connaissances tacites difficilement transposables de façon purement didactique.

Cependant, pour assimiler l'étendue des possibilités de développement à partir de cette base technologique, le développeur a dû partager avec son concurrent une partie des connaissances de ZG sur les tendances et les enjeux du secteur de la grande distribution. Simultanément au transfert de compétences techniques de SBII vers ZG, un transfert de compétences marketing s'est initié de ZG vers SBII. L'apprentissage s'est fait en deux temps et à deux niveaux différents : d'abord entre les développeurs puis entre les directions. Dans un premier temps, le développeur de ZG a sensibilisé l'entreprise SBII aux compétences marketing maîtrisées par ZG. Dans un second temps, les frères Menez et la direction de SBII ont collaboré pour transférer le reste des compétences marketing de ZG vers SBII.

La stratégie de ZG, d'avoir recours au réseau pour identifier les enjeux des clients et développer ensuite les savoir-faire nécessaire pour y répondre, a été partagée avec SBII. SBII a ainsi développé ses connaissances de gestion de la relation-client dans un cadre partenarial fort. SBII a ainsi pu percevoir l'importance du réseau et d'accéder à un portefeuille plus large de clients potentiels.

3.3. INTEGRATION DES COMPETENCES APPRISES

3.3.1. ZG : proposition d'une offre de services innovante

L'acquisition de nouvelles compétences techniques au travers de la coopération avec SBII a permis à ZG de proposer une offre de services répondant de manière plus pertinente aux attentes de ses clients (les GMS). Cette montée en gamme de l'offre de ZG s'explique par l'assimilation des compétences techniques de SBII que ZG s'est appropriées. A partir de cette base de compétences techniques propres à SBII, ZG a pu procéder à des développements complémentaires de son offre initiale qui correspondent aux attentes de ses clients. Comme le souligne un des dirigeants de ZG, ce transfert de connaissances et de compétences a été fondamental dans leur relation avec SBII :

« Et donc, c'était plutôt un transfert de connaissances parce que le modèle sera meilleur finalement pour nos deux sociétés parce que nous Zéro-gâchis, ça nous permet d'être totalement autonomes et de ne pas être freinés par l'innovation ». L'autre codirigeant de ZG surenchérit « En fait SBII avait très bien compris qu'une start-up avait besoin qu'elle évolue tellement vite, que si on n'avait pas nous, en interne, les solutions et les compétences pour pouvoir développer ce à quoi on allait penser et de manière hyper rapide ben c'était..., ça sert à rien en fait ».

Au final, grâce à ce transfert de connaissances et de compétences, la nouvelle prestation de service de ZG est de bien meilleure qualité et surtout en adéquation totale avec les attentes des clients comme le précise un des dirigeants de ZG :

« On s’est dit que au-delà de remonter les données, on a voulu, on se rendait compte que nos clients avaient une problématique qui était liée à la gestion pure et dure des produits ».

L’adéquation totale de l’offre aux enjeux exprimés par la GMS a permis la commercialisation de l’offre innovante sans qu’aucune négociation de prix ne soit initiée par les GMS. La qualité a permis à l’entreprise ZG de rester maître de la négociation face à des acteurs beaucoup plus puissants qu’elle. Les clients perçoivent la nouvelle offre de ZG comme répondant parfaitement à leurs attentes. Ils souhaitent absolument profiter de cette offre, le prix devient un critère de décision secondaire.

ZG continue d’exploiter les compétences acquises lors de sa coopération avec SBII. Des développements sont toujours en cours pour continuer de satisfaire au mieux ses clients et d’intégrer de nouvelles prestations à son offre de service. ZG poursuit sa stratégie d’innovation permanente de son offre, en restant à l’écoute de ses clients et en répondant à leurs attentes avec des solutions techniques adaptées.

La coopération avec SBII a permis à ZG de se développer sur une niche de marché. Elle est aujourd’hui la seule en France à pouvoir proposer une offre de service aussi performante aux GMS, dans ce domaine du gaspillage alimentaire. Les compétences clés détenues par ZG et l’expertise acquise depuis quelques années sont à la base de cet avantage concurrentiel. Il semblerait donc difficile qu’un concurrent potentiel puisse imiter ou reproduire l’offre de ZG.

3.3.2. SBII : commercialisation de produits performants

L’assimilation par SBII d’une partie du cœur de compétences de ZG orientée marketing s’est faite progressivement. Cependant, la mise en œuvre opérationnelle de cette compétence a été moins immédiate que lors du transfert de compétences techniques de SBII vers ZG. La compétence marketing développée par ZG, qui permet de partir de l’expression des besoins des GMS pour atteindre la compréhension totale des enjeux du secteur, nécessite d’avoir développé avec ces acteurs une relation de confiance et de proximité. Il faut donc appartenir à

des réseaux communs et prendre le temps de développer ces relations. Cela explique pourquoi la compétence marketing transférée ne peut pas produire des effets immédiats.

De plus, au travers de la coopération avec ZG, l'entreprise SBII a confirmé sa volonté stratégique de se positionner comme une entreprise innovante technologiquement. Cette image d'expert technique a permis à SBII d'attirer de nouveaux profils dotés de compétences techniques rares et spécifiques. SBII apparaît aujourd'hui comme une référence en termes de technologies. Les propos du dirigeant de SBII confirment le développement d'une image d'expert de l'entreprise SBII :

« Lors de notre coopération avec ZG, un ingénieur est parti, mais effectivement on a recruté de suite un nouvel ingénieur de qualité qui a été à l'écoute de SBII parce qu'il y a eu cette histoire avec ZG. SBII a conforté son positionnement d'entreprise innovante ».

Suite à sa coopération avec ZG, SBII peut développer une offre solide de « produits », de solutions techniques à ses clients. Grâce aux compétences marketing apprises de ZG, SBII peut proposer des produits innovants parfaitement adaptés aux attentes des GMS, dans un cadre relationnel encore plus partenarial. Un des dirigeants de ZG explicite ce cadre partenarial :

« Et je pense que, en fait, l'image que Xavier (le dirigeant de SBII) a pu donner en interne voire même en externe de SBII, que c'est pas une société qui est là pour faire de l'argent et du profit, c'est une société qui se soucie avant tout de ses partenaires ».

SBII et son dirigeant mentionne aussi cet apport notamment vis-à-vis de *Produit en Bretagne* qui compte 400 entreprises membres représentant plus de 10 milliards de Chiffre d'affaires en consolidé, et cela en stipulant que « le fait d'être nommé au trophée ambassadeur Produit en Bretagne, c'est vrai qu'en Loire Atlantique au niveau de Produit en Bretagne, ben du coup, on a une petite histoire à notre sujet quand même. C'est pas neutre ». Cet argument est repris par l'association « Produit en Bretagne » dans l'appel à candidature du Grand Prix Produit en Bretagne pour l'année 2016 de la façon suivante et textuellement :

« La solidarité est une valeur fondamentale de l'Association, elle se traduit notamment par la solidarité inter-entreprises les synergies B to B et la capacité de monter des actions communes. La force de ces synergies est un marqueur de la vitalité et du rayonnement de notre réseau sur son territoire. Lorsque des membres coopèrent ou collaborent, ils créent de la valeur pour leur entreprise et pour la Bretagne ».

La coopération entre ZG et SBII a permis un transfert de compétences clés entre les deux entreprises. Grâce à ce transfert de compétences, SBII a pu proposer à ses clients une offre orientée « produits innovants » et ZG a pu proposer une offre orientée « services innovants ». A l'issue de cette coopération ZG et SBII se retrouvent positionnées sur des niches de marché différentes, où chacun bénéficie d'un avantage concurrentiel. A terme il serait difficile, pour un nouvel entrant, de venir challenger ZG ou SBII sur leurs niches de marché. L'offre de produits innovants de SBII peut être protégée par des brevets. De plus le management de l'innovation interne basé sur le culte du secret rend le transfert de savoir vers l'extérieur plus difficile. Enfin, la relation plus partenariale mise en place avec ces clients rend l'accès au marché plus difficile encore pour tout concurrent potentiel. Il en est de même pour ZG qui, à l'origine, avait déjà la culture partenariale forte avec ses clients mais qui a rajouté des briques techniques spécifiques, rendant ainsi l'accès au marché impossible à tout concurrent potentiel. ZG et SBII conservent des stratégies tournées vers l'innovation et continuent de servir les mêmes clients (GMS) mais leurs offres ne sont plus en concurrence directe. La relation de coopération entre les deux concurrents ZG et SBII a permis un apprentissage mutuel entre les deux entreprises. ZG et SBII ont pu développer et maîtriser de nouvelles compétences ce qui leur a permis de se spécialiser. Cette spécialisation a permis à chaque entreprise de renforcer sa position concurrentielle sur un segment de marché propre. Le partenariat, dans la durée, entre les deux entreprises a amélioré le positionnement de chacune des entreprises comme l'évoque un des dirigeants de ZG :

« Les deux sociétés se sont dit « OK » là, il y a vraiment un intérêt à travailler sur un partenariat qui va pas forcément nous ramener du business à court terme, mais qui sur le long terme va nous apporter beaucoup ». « Pour Zéro-gâchis, on est clairement sur le service innovant, on est plus sur du service, de l'accompagnement, sur du conseil, sur du service mais tout sauf de la vente de produits. Je sais que SBII effectivement vend des terminaux, vend des solutions comme ça, mais il les vend pas de manière juste du style je te donne un terminal, parce que sinon le client peut directement passer par un fournisseur et l'acheter aussi. Il rajoute quand même une couche de logiciels ».

Ce même dirigeant de ZG précise d'ailleurs que la concurrence frontale entre ZG et SBII a été évitée intelligemment, et cela en parlant de SBII :

« S'ils s'étaient mis dans la tête de rajouter une nouvelle corde à leur arc pour développer de nouveaux systèmes tels que ceux de ZG, ils auraient pu le faire notamment avec l'aide d'intégrateurs avec lesquels ils travaillent sûrement aussi ».

4. DISCUSSION

Cette recherche s'intéresse à la dynamique stratégique à l'issue d'une stratégie de coopétition. Elle pose notamment la question de la durabilité de la stratégie de coopétition et de son caractère transitoire. Quelle stratégie des concurrents adoptent-ils après avoir coopérer ensemble ? Renouvellent-ils cette collaboration ? Retrouvent-ils une relation de compétition pure ou adoptent-ils une relation de coexistence ?

Pour répondre à ces questions, une étude de cas approfondie a été réalisée auprès de deux PME : ZG et SBII. L'étude de cas réalisée permet de mettre en évidence la dynamique stratégique entre ces deux firmes, d'identifier plusieurs phases, leurs caractéristiques et d'en comprendre l'évolution.

Dans une première phase, les deux entreprises sont directement concurrentes. Elles répondent aux attentes identiques des mêmes clients. Or, ces deux concurrents disposent de compétences clés distinctives, ZG en marketing et SBII en termes techniques, qui font défaut à leur concurrent. Autrement dit, ZG souffre d'un manque de compétences techniques et SBII souffre d'un manque de compétences en marketing. Les deux entreprises sont dotées de compétences similaires et complémentaires ce qui accroît la complémentarité entre ces deux acteurs. L'incubateur, en position d'acteur-tiers va encourager les deux entreprises à coopérer ensemble pour acquérir les compétences manquantes. Au cours d'une deuxième phase stratégique, une relation de coopétition émerge donc entre les acteurs. Un transfert de compétences réciproque et mutuel va alors s'opérer entre ZG et SBII. Chaque coopétiteur profite alors de cette relation de coopétition pour développer son portefeuille de compétences. Le transfert de compétences est un objectif commun et souhaité par les deux acteurs. L'atteinte de cet objectif commun repose sur plusieurs raisons.

Premièrement, les compétences à partager et les compétences à acquérir sont parfaitement identifiées. Conformément à un principe de séparation (Fernandez et al., 2014) chaque entreprise peut ainsi établir des frontières claires entre les « compétences à partager » et les

« compétences à protéger ». L'ouverture de l'entreprise dans la relation de coopétition est donc partielle et contrôlée par les acteurs au niveau opérationnel (développement) et au niveau stratégique (direction générale).

Deuxièmement, les compétences à partager, la durée de la relation et les modalités de transfert des compétences sont préalablement définies par les partenaires. L'objet de la coopétition et les modalités sont clairement prévues. Comme l'ont souligné les recherches antérieures (Wong et Tjosvold, 2010), les relations interpersonnelles et la confiance facilitent la mise en œuvre d'une stratégie de coopétition.

Troisièmement, les deux entreprises appartiennent à des réseaux partenaires qui ont largement participé au développement de relations de confiance entre SBII et ZG. L'association et l'incubateur défendent les mêmes valeurs collaboratives et encouragent la coopération entre leurs membres. Ces réseaux ont joué le rôle d'acteurs-tiers facilitateurs de la relation de coopétition conformément à la littérature (Jacobides et al., 2006 ; Depeyre et Dumez, 2010). Sans le soutien de ces réseaux, le transfert de compétences entre ZG et SBII aurait été très complexe et long à mettre en place, voire impossible. De plus, l'appartenance à des réseaux partenaires réduit la probabilité de voir apparaître des comportements opportunistes. Les deux firmes ne peuvent pas se permettre de piller les compétences du partenaire sans accepter de partager son propre portefeuille de compétences. L'appartenance à des réseaux partenaires semble donc réduire la présence d'agenda caché (Hamel, 1991).

A l'issue de cette stratégie de coopétition, une troisième phase stratégique a été identifiée : une phase de coexistence.

Les compétences transférées sont intégrées au sein des deux entreprises et combinées aux ressources existantes pour créer une nouvelle offre. Dans le cas étudié, la coopétition n'a pas permis aux firmes de développer un portefeuille de compétences complet et similaire mais un portefeuille de compétences complet et complémentaire. Le transfert de compétences réciproque aurait pu gommer les différences entre les partenaires, pour aboutir à une plus forte similarité. Une concurrence plus directe et plus intense était prévisible. Or, le processus identifié est différent. A l'issue du processus d'apprentissage mutuel, les compétences transférées sont ensuite intégrées et transformées par les deux organisations. La stratégie de coopétition permet aux firmes de développer leurs singularités sur des segments de marchés distincts. La coopétition mise en place par ZG et SBII a modifié les frontières de marché et créé une nouvelle segmentation. Le transfert mutuel de compétences va permettre aux deux

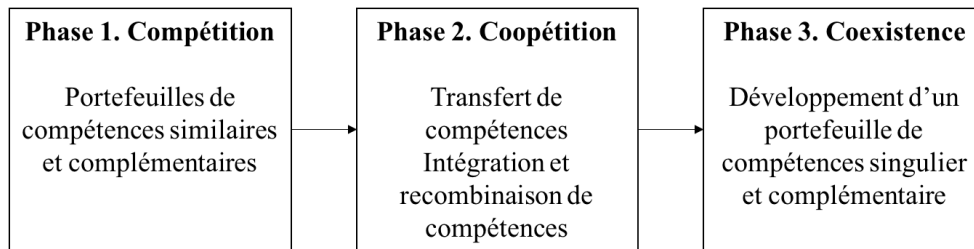
entreprises de se spécialiser chacune sur un domaine. Grâce à cette spécialisation, chaque entreprise peut développer son activité sur une niche de marché : l'offre de produits innovants pour SBII et l'offre de services innovants pour ZG. Des frontières s'établissent alors. Le marché devient plus clair et plus étroit. La concurrence directe entre les deux entreprises est limitée. Chacune bénéficie d'un avantage concurrentiel difficilement contestable sur un segment de marché. En effet, grâce aux nouvelles compétences acquises, ZG et SBII ont développé leur capacité d'innovation. Les entreprises se retrouvent dans un cercle vertueux d'innovation qui leur permet de maintenir leur position de leader sur leurs marchés. La stratégie de coopétition adoptée par ZG et SBII peut donc être considérée comme une stratégie gagnant-gagnant créatrice de valeur : innovation-produit, innovation-service et une meilleure prise en compte des attentes des clients. Chaque coopétiteur a pu s'approprier une partie de la valeur créée en adéquation avec l'accord de coopération initial et en cohérence avec sa politique générale. Les coopétiteurs sont gagnants vis-à-vis du marché mais également par rapport à des concurrents potentiels qui n'ont pas développé le même portefeuille de compétences clés.

A l'issue de la relation de coopétition, les deux entreprises continuent de servir les mêmes clients, mieux qu'avant, mais sans être substituables. Les GMS ont à la fois besoin des produits innovants de SBII et des services innovants de ZG. SBII est devenue prescripteur des offres de ZG et inversement. Il pourrait sembler que les entreprises se « privent » de développer davantage leur avantage concurrentiel. Pourquoi privilégier une stratégie de spécialisation au détriment d'une stratégie plus diversifiée ? Des éléments de réponse résident dans la nature même des acteurs étudiés. Adopter une stratégie de diversification nécessite des ressources supplémentaires. SBII et ZG restent des petites structures qui souffrent d'un manque structurel de ressources (financières, humaines, techniques etc.). L'expertise, la spécialisation et le développement d'une capacité d'innovation restent les seuls moyens pour obtenir et maintenir un avantage concurrentiel sur un segment de marché. Les résultats obtenus confirment donc que la maîtrise de compétences distinctives est la clé d'un avantage concurrentiel durable. Cependant, les restrictions de budgets pourraient amener les GMS à ne choisir qu'un produit ou service, c'est-à-dire de travailler avec SBII ou avec ZG. ZG et SBII pensent que les besoins des GMS évoluent au cours du temps. A certains moments, les GMS ont davantage besoin de produits innovants et se tourneront vers SBII. A d'autres périodes, les

GMS auront plus besoin de services innovants et se tourneront vers ZG. Il sera donc intéressant de suivre l'évolution des relations entre ZG et SBII.

La figure 2 présente les différentes phases stratégiques identifiées.

Figure 2. La dynamique stratégique entre ZG et SBII



D'un point de vue théorique, les résultats contribuent à enrichir la littérature sur la coopétition. Premièrement, les résultats obtenus soulignent l'importance d'étudier la dynamique des stratégies de coopétition et de dépasser ainsi une vision statique de ces relations. Il est intéressant de comprendre quel mode relationnel intervient avant et après la coopétition. Les résultats de l'étude montrent un résultat original. Ils suggèrent que la coopétition n'est qu'une stratégie transitoire qui permet à des firmes concurrentes de développer un avantage concurrentiel singulier, de se différencier et de pouvoir ensuite se développer sur des marchés distincts. La coopétition ne serait alors pas une stratégie durable mais plutôt une stratégie intermédiaire permettant à des firmes d'évoluer d'une stratégie de compétition directe à une stratégie de compétition indirecte. Les ressources et compétences acquises au travers de la coopétition sont intégrées et combinées en interne au sein de chaque entreprise de manière différente. Chaque coopétiteur peut alors construire un avantage concurrentiel singulier et distinctif et peut prétendre à des performances supérieures. Il semble donc intéressant d'aborder les modèles théoriques précédents, notamment celui proposé par Bengtsson et Kock (2000) d'un point de vue dynamique.

Deuxièmement, les résultats de l'étude participent au débat relatif à l'impact de la coopétition sur la performance des firmes. Les résultats obtenus confirment que la coopétition est source de performances supérieures, en cohérence avec les recherches antérieures (Belderbos et al., 2004 ; Tomlinson, 2010 ; Neyens et al., 2010 ; Ritala, 2012 ; Le Roy et al., 2016). Sans cette relation de coopétition, une compétition destructrice entre les deux acteurs aurait probablement eu lieu.

Enfin, les résultats éclairent le processus de mise en œuvre de la relation de compétition et montre comment le transfert de compétences s'est opéré entre les deux acteurs. Les résultats contribuent ainsi à la littérature sur le management de compétences et illustrent notamment le principe de séparation et d'intégration (Dowling et al., 1996 ; Bengtsson et Kock, 2000 ; Herzog, 2010 ; Fernandez et al., 2014). Des frontières ont été clairement établies au cours de la coopération entre les compétences à partager et les compétences à protéger. Ce transfert a pu être réalisé dans de bonnes conditions grâce à des individus ayant parfaitement intégré la nécessité de travailler avec leur concurrent conformément au principe d'intégration (Das et Teng, 2000 ; Oshri et Weber, 2006 ; Chen, 2008 ; Le Roy et Fernandez, 2015).

5. CONCLUSION

Cette recherche s'intéresse aux stratégies de coopération dans une approche dynamique. Elle porte sur le processus stratégique adopté par des firmes concurrentes. L'objectif de la recherche est de comprendre comment la coopération s'intègre dans ce processus stratégique, pourquoi cette stratégie est adoptée par les acteurs à un certain moment, comment cette stratégie se met en œuvre et quels sont les résultats de cette stratégie. Il s'agit de savoir si les stratégies de coopération sont des stratégies durables ou au contraire transitoires et pour quelles raisons. Les résultats de l'étude de cas réalisée permettent d'identifier un processus stratégique en trois phases : une phase de compétition où les firmes sont dotées de compétences similaires et complémentaires ; une phase de coopération où les firmes se retrouvent impliquées dans un processus d'apprentissage mutuel de leurs compétences clés respectives ; une phase de coexistence au cours de laquelle les firmes intègrent les compétences acquises en leur sein pour construire un avantage concurrentiel différent. Ces résultats montrent que la coopération est une étape stratégique temporaire qui permet à des concurrents directs de construire un avantage concurrentiel singulier propre et de se positionner ainsi sur des segments de marché différents. Grâce à la coopération, les concurrents ont ainsi pu éviter une concurrence destructrice et améliorer leur compétitivité individuelle. En dépit de son caractère transitoire, la coopération apparaît comme une stratégie gagnant-gagnant qui permet une redéfinition des frontières de marché.

Les résultats obtenus dans cette recherche présentent plusieurs implications managériales. Ils soulignent tout d'abord l'importance du rôle de l'acteur-tiers dans l'émergence de stratégies de coopération. Ce rôle est joué dans le cas à la fois par l'association et l'incubateur. Ce rôle

semble particulièrement déterminant pour des acteurs tels que des PME. Deuxièmement, les résultats mettent en évidence le rôle déterminant des individus dans la mise en œuvre de la relation de coopétition. Le transfert de compétences efficace mis en évidence dans le cas repose sur une séparation claire des compétences à partager et des compétences à protéger. D'un point de vue managérial, les acteurs n'ont pas intérêt à agir en passager clandestin mais plutôt à jouer le jeu de la coopération réciproque. Le succès de la coopétition repose sur l'intégration de ces managers. Enfin, les résultats obtenus visent à attirer l'attention des managers sur les issues possibles d'une stratégie de coopétition. Il est effectivement possible d'utiliser la coopétition pour créer de nouveaux espaces de concurrence sur lesquels les anciens coopétiteurs peuvent simultanément profiter d'une position dominante. Les managers sont donc invités à considérer les frontières de marché comme une issue possible de la stratégie de coopétition.

Les résultats obtenus dans cette recherche doivent être nuancés par les limites de la recherche qui offrent d'intéressantes perspectives pour de futurs travaux. Une première limite est relative aux choix méthodologiques effectués. L'étude est exclusivement basée sur une étude de cas unique de PME. Les résultats obtenus ne sont donc pas généralisables. De nouvelles recherches sont nécessaires pour mieux appréhender cette question de dynamique stratégique et de coopétition. D'autres études de cas pourraient être réalisées sur d'autres PME mais également sur d'autres entreprises. La confrontation de ces multiples données permettrait un éclairage plus pertinent de la dynamique stratégique et de la coopétition. Une deuxième limite porte sur le cadre théorique adopté dans cette recherche. L'objectif est de comprendre l'évolution des stratégies adoptées par les acteurs. Plusieurs phases sont identifiées mais il serait intéressant de comprendre de manière plus approfondie pourquoi et comment cette dynamique s'opère. En ce sens, mobiliser le cadre des séquences stratégiques multidimensionnelles pourrait s'avérer pertinent. Il s'agirait de combiner plusieurs dimensions (marché et hors marché) et plusieurs niveaux d'analyse pour reconstituer les différentes séquences stratégiques. Enfin, la recherche traite du processus de transfert de compétences lors de la mise en œuvre de la stratégie de coopétition. Il serait intéressant d'étudier ce processus en mobilisant les travaux sur le management de la coopétition.

Aborder la coopétition d'un point de vue dynamique contribue à améliorer la compréhension du phénomène. Des futures recherches doivent être menées en ce sens.

REFERENCES

- Baumard, P. (2010). Learning in coopetitive environments. In S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino, & F. Le Roy (Eds.), *Coopetition: winning strategies for the 21st century* (pp. 74–99). Edward Elgar.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178–194. <http://doi.org/10.1108/08858629910272184>
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426. [http://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](http://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180–188. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.015>
- Bonel, E., & Rocco, E. (2007). Coopeting to Survive; Surviving Coopetition. *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 70–96. <http://doi.org/10.2753/IMO0020-8825370204>
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-Opetition*. New York: Doubleday.
- Castaldo, S., Möllering, G., Grosso, M., & Zerbini, M. (2010). Exploring how third-party organizations facilitate coopetition management in buyer-seller relationships. In S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino, & L. R. Frédéric (Eds.), *Coopetition: winning strategies for the 21st century* (Edward Elgar, pp. 141–169).
- Charreire Petit S, Durieux F. (2007). Explorer et tester: les deux voies de la recherche. In *Méthodes de recherche en management*, Thietart R-A (ed). Dunod: Paris.
- Chen, M.-J. (2008). Reconceptualizing the Competition-- Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 288–304. <http://doi.org/10.1177/1056492607312577>
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173–208. <http://doi.org/10.2307/4131471>
- Czakov, W., Fernandez, A. S., & Mina, A. (2014). Editorial – From Paradox to Practice: The Rise of Coopetition Strategies. *International Journal of Business Environment*, 6(1), 1–10.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31–61. <http://doi.org/10.1177/014920630002600105>
- Depeyre, C., & Dumez, H. (2010). The role of architectural players in coopetition: the case of the US defense industry. In S. Yami, S. Castaldo, & G. B. Dagnino (Eds.), *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century* (pp. 124–141). Cheltenham: Edward Elgar.
- Dowling, M. J., Roering, W. D., Carlin, B. A., & Wisniewski, J. (1996). Multifaceted Relationships Under Coopetition: Description and Theory. *Journal of Management Inquiry*, 5(2), 155–167. <http://doi.org/10.1177/105649269652008>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- Fernandez, A.-S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222–235. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.004>
- Freel, M. S. (2003). Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity. *Research Policy*, 32(5), 751–770. [http://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00084-7](http://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00084-7)
- Galvagno, M., & Garraffo, F. (2010). The promise of coopetition as a new theoretical perspective in strategic management. In S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino, & F. Le Roy (Eds.), *Coopetition: winning strategies for the 21st century* (pp. 40–57). Edward Elgar.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). RESEARCH NOTES AND COMMENTARIES WHAT PASSES AS A RIGOROUS CASE STUDY?, 1474(July 2005), 1465–1474. <http://doi.org/10.1002/smj>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <http://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gnyawali, et al. (2008). No Title.
- Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R. (2006). Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination. *Journal of Management*, 32(4), 507–530. <http://doi.org/10.1177/0149206305284550>
- Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. (Robert). (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650–663. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.009>
- Gnyawali, D. R., & Park, B. R. (2009). A Multilevel Conceptual Model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308–330.
- Grangsjö, Y. V. F. (2003). Destination networking : Co-opetition in peripheral surroundings.
- Gueguen, G. (2009). Coopetition and business ecosystems in the information technology sector: the example of Intelligent Mobile Terminals. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 135–153.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83–103.
- Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, (Winter issue), 133–139.
- Herzog, T. (2010). Strategic Management of coopetitive relationships in CoPS – related industries No Title. In S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino, & F. Le Roy (Eds.), *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century* (Edward Elg, pp. 200–216).
- Jacobides, M. G., & Billinger, S. (2006). Designing the Boundaries of the Firm: From “Make, Buy, or Ally” to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture. *Organization Science*, 17(2), 249–261.
- Jorde, T. M., & Teece, D. J. (1990). Innovation and Cooperation: Implications for Competition and Antitrust. *The Journal of Economic Perspectives*, 4(3), 75–96.

- Retrieved from http://www.jstor.org/stable/1942930?seq=1#page_scan_tab_contents
- Kogut, B. (1991). Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire. *Management Science*, 37(1), 19–33. <http://doi.org/10.1287/mnsc.37.1.19>
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, Cooperation, and The Search For Economic Rents: A Syncretic Model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110–141. <http://doi.org/10.5465/AMR.1997.9707180261>
- Le Roy, F., & Fernandez, A.-S. (2015). Managing Coopetitive Tensions at the Working-group Level: The Rise of the Coopetitive Project Team. *British Journal of Management*, 26(4), 671–688. <http://doi.org/10.1111/1467-8551.12095>
- Le Roy F, Yami S, Dagnino GB. (2010). *La coopétition: une stratégie pour le XXIe siècle*. In Stratégies de coopétition: rivaliser et coopérer simultanément. De Boeck: Bruxelles.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=2oA9aWlNeooC&pgis=1>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=p0wXBAAQBAJ&pgis=1>
- Morris, M. H., Koçak, A., & Özer, A. (2007). Coopetition as a Small Business Strategy: Implications for Performance. *Journal of Small Business Strategy*, 35–55.
- Oshri, I., & Weeber, C. (2006). Cooperation and competition standards-setting activities in the digitization era: The case of wireless information devices. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(2), 265–283. <http://doi.org/10.1080/09537320600624196>
- Oxley, J. E., & Sampson, R. C. (2004). The scope and governance of international R&D alliances. *Strategic Management Journal*, 25(8), 723–749. <http://doi.org/10.1002/smj.391>
- Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., & Gurau, C. (2013). Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(1), 71–89.
- Quintana-García, C., & Benavides-Velasco, C. a. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12), 927–938. [http://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00060-9](http://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00060-9)
- Rijamampianina, R., & Carmichael, T. (2005). A Framework for Effective Cross-cultural Coopetition between Organisations, 92–103.
- Ritala, P. (2012). Coopetition Strategy - When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. *British Journal of Management*, 23, 307–324. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x>
- Rusko, R. (2011). Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 311–320. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.10.002>
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285–305. [http://doi.org/10.1016/0048-7333\(86\)90027-2](http://doi.org/10.1016/0048-7333(86)90027-2)
- Tether, B. S. (2002). Who co-operates for innovation , and why An empirical analysis. *Research Policy*, 31, 947–967.

- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications. Retrieved from http://books.google.com/books?hl=fr&lr=lang_en&id=AjV1AwAAQBAJ&pgis=1
- Zineldin, M. (2004). Co-opetition: the organisation of the future. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(7), 780–790. <http://doi.org/10.1108/02634500410568600>