

La coopétition, source, objet et résultat d'imitation

Zari Yassir

**Doctorant à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Mohammed Premier Oujda-Maroc**

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche et Applications en Management

yassir.zari@ump.ac.ma

Bourkha Bilal

**Professeur habilité à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Mohammed Premier Oujda-Maroc**

b.bourkha@ump.ac.ma

Résumé :

En management stratégique, l'imitation et la coopétition sont deux concepts qui se croisent au niveau des ressources. Les recherches antérieures s'intéressent à la coopétition comme une stratégie génératrice des risques d'imitation. C'est dans une perspective basée sur les ressources que des études intenses ont été conduites. Les chercheurs montrent la performance des stratégies coopétitives tout en présentant des soucis liés au pillage des ressources par les rivaux. Mais au-delà du contexte des ressources, une autre face cachée peut apparaître entre ces deux concepts. L'imitation est une stratégie qui présente des retombées positives pour les entreprises. Elle constitue un choix divers et ne renvoie pas uniquement aux ressources des concurrents. Une coopétition elle-même peut être une véritable cible de l'imitation. En se basant sur la littérature des deux concepts, la présente recherche se propose de surligner non seulement la relation entre la coopétition et l'imitation au niveau des ressources, mais présenter d'autres formes qui pourraient exister.

Mots-clés : coopétition, imitation

INTRODUCTION

Il est évident que les relations entre les entreprises qui visent le même client sont marquées par une forte concurrence. Chaque organisation essaie de promouvoir son activité face aux rivales. L'évolution de la technologie et la globalisation des économies sont les principaux facteurs qui contraignent les organisations dans l'obligation de coopérer avec leurs concurrents (Fernandez et Le Roy 2010, 2013). La coopération avec les concurrents nous renvoie à un concept naissant nommer la coopétition. En management stratégique, la coopétition est une relation qui émerge lorsque deux concurrents (Gnyawali et Park, 2011 ; Bengtsson et Kock, 2000) ou plus (Dagnino et al., 2007 ; Gnyawali et al., 2008 ; Bengtsson et Kock, 2014) décident d'entrer dans une relation de coopération. Elle consiste à mettre en place des stratégies à la fois coopératives et compétitives (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Bengtsson et Kock, 1999,2000) et donc, à combiner simultanément deux modes relationnels opposés : la compétition et la coopération (Bengtsson et Kock, 2000, 2014). Malgré la multiplicité des recherches avancées sur la coopétition, un volet très important reste peu étudié, il s'agit de la relation entre la coopétition et l'imitation.

La coopétition a été toujours considérée comme une stratégie risquée pour les entreprises (Park et Russo, 1996 ; Pellegrin-Boucher et al., 2013) et le risque principal réside dans l'imitation des compétences et des technologies par le rival (Gnyawali et Park, 2009 ; Bez et al., 2016). Ceci dû à la relation entre la coopétition et l'imitation qui est identifiée, toujours, sous l'angle de ressources. Dans une relation de coopétition, les recherches limitent la notion « imitation » au niveau du pillage de compétences, de connaissances et de technologies du rival en ignorant l'intégralité de l'imitation en management stratégique.

Notons par le même que l'imitation est une stratégie qui a montré, à plusieurs reprises, ses retombées positives pour les entreprises (Ethiraj et Zhu, 2008 ; Lee et Zheng Zhou, 2012). En management, l'imitation constitue un choix ouvert dans la mesure où on peut tout imiter (Bourkha, 2014). Les imitateurs peuvent prendre la décision d'imiter tout ce qui est jugé bénéfique pour leurs organisations. Par ailleurs, le fait d'imiter ne se limite pas exclusivement au niveau des ressources. Une décision d'imitation reste ouverte sur plusieurs choix et peut-être un véritable choix stratégique pour certaines entreprises (Bourkha, 2012 ; Mouricou, 2009).

La présente recherche tente d'approcher des relations théoriques qui peuvent exister entre la coopétition et l'imitation afin de répondre à la question suivante : « Au-delà de la relation qui lie la coopétition à l'imitation sous l'angle des ressources, quelles sont les autres relations qui peuvent exister entre les deux concepts ? ». Nous allons démontrer via une analyse théorique

que l'imitation n'est pas une pratique limitée au niveau de pillages des ressources des concurrents, mais un véritable choix stratégique qui peut être déployé lors des relations coopératives. La première partie sera consacrée à la revue de littérature relative aux attributs théoriques de la coopération et de l'imitation. Dans la deuxième partie, nous développerons une nouvelle réflexion théorique permettant de mettre en évidence d'autres points d'intersection entre les deux concepts.

1. COOPETITION ET IMITATION EN MANAGEMENT STRATEGIQUE

1.1. LA COOPETITION : UN NOUVEAU CONCEPT PROMETTEUR

La compétition et la coopération ont été longtemps considérées comme des modes relationnels opposés (Bresser et Harl, 1986). Le choix entre l'un des concepts a formé la vision stratégique et exclusive de l'entreprise. Lorsque la compétition augmente, le taux de la coopération diminue et vice-versa. Dans une première approche, la coopération est considérée comme un cas particulier d'alliance qu'on peut simplement « adapter » la littérature sur les stratégies d'alliances pour proposer des nominations telles que « concurralliance » ou encore « l'alliance concurrentielle » (Garette et Dussauge, 1995 ; Dussauge et al., 2000 ; Hamel et al., 1989). C'est à partir des années 1990 que le terme coopération a eu naissance par Ray Noorda, le PDG de Novell. Le concept était mentionné comme une simple description des relations de coopérations entretenues entre l'entreprise Novell et ces concurrents.

La coopération a été popularisée pour la première fois par Brandenburger et Nalebuff dans leur fameux ouvrage « La coopération : une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération » (Brandenburger et Nalebuff, 1996). Pour ces deux chercheurs, la coopération est une relation de « complémentarité » entre des entreprises qui unifient simultanément la coopération et la compétition dans le but de créer une valeur ajoutée au client. En se basant sur la théorie des jeux, la coopération est définie dans un sens très large et manque de précision. L'ouvrage donne des recommandations destinées aux managers afin de décrire des situations à la fois coopératives et compétitives sans présenter de vrais fondements et contributions théoriques.

Une autre définition vient pour donner une touche restrictive à la coopération. Selon Bengtsson et Kock (2000) la coopération est « *une relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités* » (Bengtsson et Kock, 2000, p. 412). Ces deux chercheurs montrent que la stratégie de coopération profite d'un double avantage, d'une part celui lié à la compétition, et d'autre part celui lié à la coopération (Fernandez et Le Roy 2010). Gnyawali et

al. (2008) propose une définition qui exprime plus clairement la réalité de la coopération par rapport aux différents acteurs. Selon ces chercheurs, « *la coopération fait référence à la coopération et la compétition simultanées entre différents acteurs individuels ou organisationnels* » (Gnyawali et al., 2008, p.386). Cette définition prend en considération la forme horizontale, verticale et mixte de la coopération, elle met l'accent sur l'importance des acteurs et elle présente deux niveaux d'analyse : individuel et organisationnel.

On ce qui concerne notre recherche, nous retenons la définition avancée par Dagnino et al. (2007) selon laquelle la coopération est « *un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs* » (Dagnino et al., 2007, p. 87). Cette définition prend en considération la multiplicité des acteurs ayant des actions réciproques concrétisées par les intérêts et les objectifs partiellement communs. Les coopérateurs peuvent s'entraider pour défendre leurs intérêts et atteindre leurs objectifs partiellement communs et donc, se placer dans une situation « win-win » (Brandenburger et Nalebuff, 1996).

1.2. LA COOPÉRATION ENTRE PERFORMANCE ET TENSIONS

Pour survivre dans un environnement volatil, le rival paraît comme un vrai sauveur. La compatibilité des compétences et la similarité des ressources et des capacités favorisent la collaboration avec son concurrent (Bez et Le Roy, 2016). Les recherches antérieures montrent que la coopération est une stratégie supérieure aux stratégies purement coopératives ou purement concurrentielles (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Lado et al., 1997 ; Bengtsson et Kock, 1999,2000). L'entreprise qui fait recours à une stratégie de coopération bénéficie à la fois des avantages liés à la coopération et à la collaboration (Dagnino et al. 2007). Egalement, entrer avec son concurrent dans des relations coopératives est considéré comme une stratégie alternative (Chiambaretto et al., 2019). Cette stratégie peut être un véritable levier financier pour les entreprises (Bez et Le Roy, 2016). Lado et al., (1997) abordent la performance économique de la coopération et montrent que la combinaison de la coopération et de la coopération permet de mettre en place une stratégie hybride plus performante et supérieure. Dans cette même perspective, Bengtsson et Kock (1999,2000) montrent que la coopération est bel et bien la meilleure stratégie qu'une entreprise peut adopter pour satisfaire ses besoins en accédant à des ressources externes et préserver une position relativement dominante sur un marché. De même, l'étude de Gnyawali et Park (2011) sur la technologie LCD développée par Sony et Samsung paraît un exemple explicatif. Les deux chercheurs montrent comment la relation de coopération entre ces deux sociétés a permis de créer une vraie valeur pour les deux firmes. Grâce à la coopération, Le constructeur japonais (Sony) et le constructeur coréen

(Samsung) ont pu augmenter leur capacité de production et leur part de marché combinée (Gnyawali et al., 2008).

Cependant, à l'opposé des théories qui soutiennent l'idée de la coopétition comme un courant prometteur en management stratégique, il existe plusieurs approches théoriques qui mettent en cause cette nouvelle conception. À partir de la Théories des Coûts de Transaction (TCT), les chercheurs montrent que mettre en place une stratégie de coopétition engendre un risque d'opportunisme (Park et Russo, 1996 ; Hakansson et Ford, 2002 ; Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004). Un comportement d'opportunisme peut être, dans certains cas, le principal motif pour imiter les nouvelles technologies (Hamel, 1991). L'entreprise peut mobiliser une stratégie de coopétition comme un « agenda-caché » dans l'intentionnalité de profiter des technologies innovantes de la concurrence. De ce fait, l'opportunisme constitue un frein et une certaine retenue à la confiance entre les coopétiteurs (Arranz et Arroyabe, 2008). La défiance entre les partenaires-adversaires entraîne des tensions et donc, ou bien mettre terme à la relation de coopétition, ou bien se limiter au niveau d'échange de connaissances d'une manière générique (Bez et Le Roy, 2016).

Paradoxalement, les tensions coopétitives peuvent être créatrices de valeur. D'une part, la confiance est un élément très important à la régulation des stratégies de coopétition (Trabelsi et al., 2016). Lorsque la confiance est forte, elle réduit le comportement d'opportunisme (Simon, 2007). Mais, d'autre part, si l'entreprise n'arrive pas à faire confiance au concurrent, elle peut protéger ses informations clés. L'entreprise est en mesure de limiter le partage des informations avec le rival. L'idée générale consiste à traiter les tensions coopétitives et à les gérer d'une manière efficace. Pour cette fin, il est nécessaire de mettre en place certaines procédures et méthodes (Clarke-Hill et al., 2003 ; Chen, 2008 ; Gnyawali et Park, 2011). C'est dans ce sens que Bengtsson et Kock (2000) ainsi que Pellegrin-Boucher et Fenneteau, (2007) définissent deux principes organisationnels permettant de gérer ces tensions : le principe de la séparation et le principe d'intégration.

Selon le principe de la séparation, la compétition et la coopération doivent être traitées séparément. Les individus n'ont pas la capacité de suivre à la fois deux logiques paradoxales (Dowling et al., 1996). Une séparation spatiale, temporelle ou fonctionnelle (Poole et Van de Ven, 1989) est la solution. Au niveau informationnel, le principe de séparation consiste à filtrer les informations partagées avec le rival. Uniquement les informations ayant un rapport avec le projet lié à la coopétition peuvent être partagées (Bez et al., 2016). En revanche, Le principe d'intégration consiste à sensibiliser les individus sur la nature paradoxale de la coopétition et la

valeur créée par cette situation pour l'entreprise (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007). L'intégration des individus au cœur de la coopération est un facteur très important à la gestion des tensions. Plus les individus sont intégrés aux paradoxes de la coopération, plus le choix de « partager » et « comment partager » est optimal (Bez et al., 2016).

D'une manière générale, la protection des ressources des entreprises a été toujours l'objectif de plusieurs études en coopération. Grâce au principe de séparation et d'intégration, la crainte des coopérateurs peut être diminuée par rapport à l'imitation des ressources de l'entreprise par un concurrent. Mais vu que l'imitation ne se prévoit pas seulement au niveau des ressources, il est nécessaire de présenter les fondements théoriques de ce concept qui constitue toute une réflexion en management stratégique.

1.3. ATTRIBUTS DE L'IMITATION

Dans une approche classique, l'imitation inter-organisationnelle peut être définie comme l'adoption d'une pratique par la première entreprise dans l'instant « t », alors que la même pratique est adoptée par une deuxième entreprise à l'instant « t + x » (Haunschild, 1993). L'adoption de la même pratique par les deux entreprises dans une période positive (x) doit être conditionnée par un lien de causalité ainsi que la conscience et l'intentionnalité à imiter (Bourkha, 2014). Les conditions attribuées à la définition de l'imitation permettent de la distinguer des autres concepts tels que le mimétisme qui renvoie, généralement, à la similitude forcée par l'environnement institutionnel.

Dans un environnement concurrentiel, l'imitation inter-organisationnelle se traduit par une forme particulière : « l'imitation concurrentielle » (Mouricou, 2009). Dans un contexte compétitif, faire appel à une stratégie d'imitation conduit à diminuer l'écart entre les innovateurs et les imitateurs (Bourkha, 2014). L'objectif est d'avoir un avantage face au rival, les organisations imitatives sont en mesure de suivre l'innovateur. Mais le fait de suivre un innovateur ne signifie pas faire identiquement comme lui. L'imitation ne renvoie pas à un simple « comportement moutonnier » (Mouricou, 2009). C'est ainsi que l'imitation concurrentielle peut prendre une forme totale, partielle ou créatrice. Selon les chercheurs, l'imitation totale produit la destruction de l'avantage concurrentiel de l'innovateur (Cherchem, 2012 ; Schnaars, 1994 ; Porter, 1982), cependant, l'imitation créatrice mène à obtenir cet avantage concurrentiel (Schnaars, 1994). Dans son cas intermédiaire, l'imitation partielle vise le maintien d'une parité concurrentielle (Ma et Karri, 2005 ; Posen et al., 2013 ; Haunschild et Miner, 1997 ; Greve, 1996 ; Mouricou, 2009).

C'est dans le cadre de l'imitation concurrentielle que les recherches sur la coopétition avancent. L'imitation en management stratégique fait référence aux ressources et aux capacités des entreprises (Bourkha, 2014). Cette idée justifie la crainte des chercheurs sur le pillage des ressources par la concurrence. Une relation entre deux concurrents est génératrice de flux informationnels (Bourkha, 2014). Ces flux tendent à affaiblir les barrières qui empêchent l'imitation (Bez et al., 2016). Mais si l'imitation ne vise pas exclusivement les ressources des concurrents et donne lieu aux choix, cela signifie que ces choix restent ouverts. L'imitation peut, par exemple, constituer pour deux concurrents un intérêt et un objectif partiellement commun (Dagnino et al., 2007). Les deux rivaux peuvent mettre en place une relation de coopétition pour cibler d'autres choix que ceux des ressources du coopétiteur. C'est ainsi que l'imitation sort de la restriction des ressources du rival pour viser et cibler d'autres options possibles.

2. LA RELATION ENTRE L'IMITATION ET LA COOPETITION

Afin d'élargir le champ d'intersection entre la coopétition et l'imitation, quatre relations théoriques peuvent croiser ces deux concepts. Ces relations affrontent successivement deux défis majeurs : le premier est lié à la coopétition, le deuxième concerne l'imitation. La réussite de la phase de la coopétition pour passer à la phase de l'imitation est une étape très importante. Le premier challenge de la coopétition suppose deux possibilités, sa réussite ou son échec. La continuité ou non vers l'étape suivante de l'imitation dépend du succès de la coopétition. Cette dernière doit être bien dirigée par les deux coopétiteurs. Si par exemple les deux concurrents trouvent des difficultés à gérer les tensions liées à la coopétition, automatiquement, l'opération terminera dans sa première phase. Cependant, si les entreprises arrivent à réussir la relation de coopétition, elles passeront, par la suite, au deuxième challenge : l'imitation.

Le succès de la coopétition rend son objectif imitatif. Les entreprises auront l'intentionnalité à coopérer pour imiter. Donc, ces entreprises sont en mesure de prendre des décisions stratégiques. Pour Baudonnière (1997), l'imitation implique une « *sélectivité des comportements (on n'imité pas n'importe qui, n'importe quoi, n'importe quand)* » (Baudonnière, 1997, p. 82). En suivant cet enchaînement chronologique, les décisions stratégiques prises par les entreprises imitatives dans le cadre d'une relation de coopétition (Garcia-Pont et Nohria, 2002) sont « imiter qui », « imiter quoi » et « imiter quand ».

2.1. L'IMITATION ENTRE DEUX COOPETITEURS

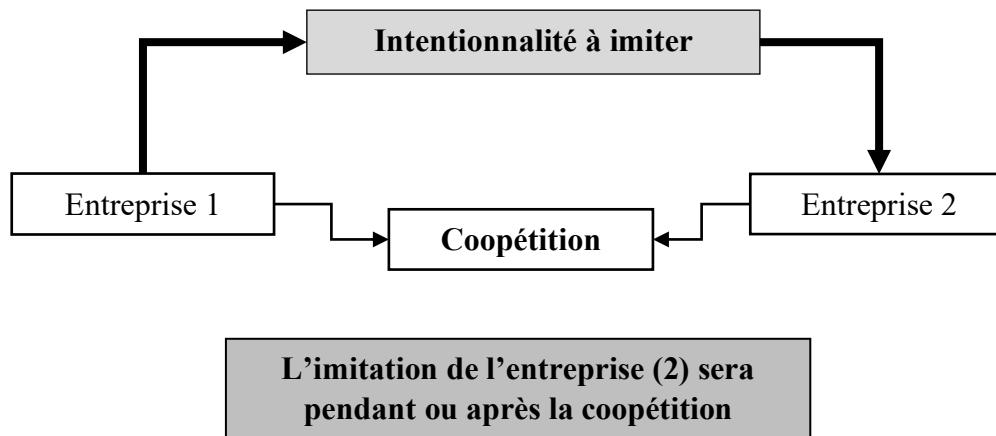
Dans un secteur donné, deux entreprises (1) et (2) en concurrence décident de coopérer à travers une relation de coopération. L'entreprise (1) avait déjà l'intentionnalité à imiter avant d'entrer en coopération avec le rival. L'objectif de cette intentionnalité est la destruction, le maintien ou l'obtention d'un avantage concurrentiel. Dans ces conditions, si l'entreprise (1) envisage, secrètement, l'imitation comme stratégie afin de capturer une technologie de son adversaire (Hamel, 1991), l'intentionnalité à imiter est considérée comme un « agenda-caché » qui a généré la proposition de mettre en place une relation de coopération par l'entreprise (1) avec son concurrent.

La première décision stratégique de l'entreprise (1) est celle de « imiter qui ». Cette décision est prise sur la base des concurrents présents sur le marché. L'entreprise (1) cherche un partenaire qui a la capacité de combler ses manques. Le classement des concurrents a conduit à choisir l'entreprise (2) comme allié. La similarité et la complémentarité des ressources entre les deux entreprises ont constitué, pour l'entreprise (1), le point principal du choix de son partenaire-adversaire.

Suivant l'enchaînement chronologique, la deuxième décision stratégique concerne « imiter quoi ». En effet, durant la phase du tri (le choix de son allié), l'entreprise (1) a pu identifier ces manques. Elle a rassemblé des idées sur ce qu'il faut imiter du rival. Aussi, imiter ne se contente pas au niveau des manques. L'appétit de l'entreprise (1) au pillage des connaissances, des idées, des pratiques, etc. peut augmenter. L'entreprise (1) a intérêt à imiter tout ce qu'elle juge bénéfique pour elle.

Par ailleurs, le choix du bon moment pour commencer une imitation est très important. La décision de « imiter quand » doit être pertinente et présenter une certaine intelligence. L'imitation peut être pendant ou après la coopération. Le choix reste conditionné par les circonstances de la coopération. Si, par exemple, l'entreprise (1) juge que la seule opportunité à imiter son rival peut se présenter exclusivement pendant la coopération, elle peut commencer l'imitation au cours de cette phase. Mais si les circonstances ne permettent pas d'initialiser l'imitation pendant la coopération, cette dernière est jugée transitoire (Fernandez et Merieau, 2018). L'entreprise (1) peut attendre la fin de la coopération pour imiter (figure 1).

Figure 1. L'imitation à travers une relation de coopération



Source : auteurs

Dans cette configuration théorique, on propose l'exemple de la relation de coopération entre la société Siemens et la société chinoise CRRC (Jolly, 2011). C'est une opération qui force l'admiration. Siemens a rapporté un appel d'offres lancé par CRRC concernant la fabrication des TGV. Un accord entre les deux sociétés consiste à acheter 60 trains ICE3 de Siemens par le gouvernement chinois, en contrepartie, Siemens accepte de transférer la licence de technologie au partenaire chinois à travers l'assemblage du TGV en Chine. À partir de l'année 2008, CRRC lance son premier TGV de fabrication chinoise (CRH3).

Cet exemple nous montre l'immense intelligence de la société CRRC. Elle a réussi sa décision « imiter qui » par son choix de la société Siemens comme partenaire-adversaire. Par la suite, la décision « imiter quoi » était pertinente. Le TGV était une technologie complexe et le transfert de sa licence était volontaire par Siemens dans le cadre d'une convention établie avec le gouvernement chinois. Finalement, CRRC a choisi le bon moment pour imiter. Trois ans était une période suffisante pour compléter son imitation et lancer son premier TGV (CRH3). CRRC est aujourd'hui la première productrice de matériel roulant dans le monde.

En général, l'exemple de la société CRRC reste un cas spécifique. L'imitation n'est pas une tâche facile. C'est vrai que la coopération mène à créer des interfaces et des connexions entre les entreprises (Bez et Le Roy, 2016). Mais la spécificité des ressources (Barney, 1991) reste un vrai frein à l'imitation. Ainsi, la mise en place d'un système de partage des informations entre deux coopérateurs rend cette mission encore plus difficile (Bez et Le Roy, 2016).

2.2. LA COOPETITION IMITATIVE COMME STRATEGIE D'ATTAQUE

Dans cette deuxième relation, on se trouve devant des entreprises (1), (2) et (3) en concurrence. L'entreprise (3) est le leader de son marché. Elle détient une part très importante de ce marché et bénéficie d'une taille plus grande que celle des deux autres entreprises. La relation de coopération sera la stratégie mise en place par les entreprises (1) et (2) afin d'imiter l'entreprise (3). Les deux coopétiteurs ont l'intentionnalité à imiter pour détruire, maintenir ou obtenir un avantage concurrentiel face à l'entreprise (3).

La décision stratégique de « imiter qui » présente l'intérêt et l'objectif partiellement commun des entreprises (1) et (2) (Dagnino et al., 2007). L'entreprise (3) est une cible parfaite. Sa grande taille lui permet d'avoir un avantage concurrentiel vis-à-vis des autres entreprises et de conclure des contrats avec des clients de premier rang. Les deux coopétiteurs peuvent exploiter la relation de coopération comme une véritable stratégie d'attaque.

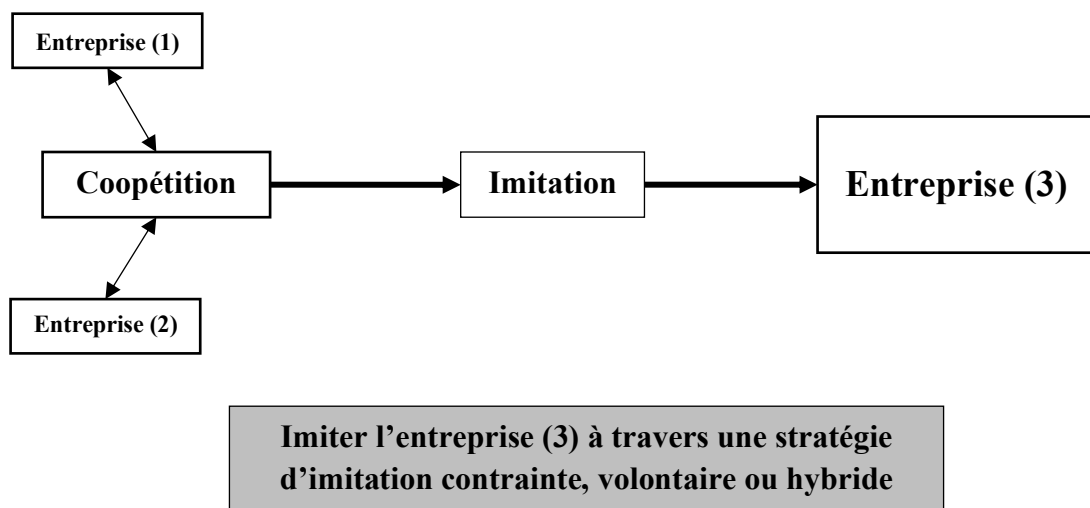
En outre, l'imitation est un concept qui ne se limite pas au niveau des produits mais concerne une diversité de questions (Bourkha, 2014). Le choix de l'imitation reste ouvert pour les entreprises en coopération. Les deux coopétiteurs se trouvent dans l'obligation de choisir intelligemment « quoi » imiter. Si, par exemple, l'entreprise (3) détient une pratique innovante, elle peut être l'objet d'une imitation par la coopération initiée par l'entreprise (1) et l'entreprise (2). De même, et loin du contexte des ressources, l'exemple du choix de la cible lui-même peut constituer un élément très important comme objet d'imitation. Les entreprises (1) et (2) peuvent focaliser leur stratégie de coopération pour imiter le choix de la clientèle de l'entreprise (3). Cette dernière établit des contrats avec des clients de premier rang. Les deux coopétiteurs peuvent attaquer directement le leader en imitant son choix de la cible. Mais viser une clientèle renvoie à la question suivante : comment peut-on convaincre un client de changer un fournisseur traditionnel ?

En effet, cette même coopération entre les entreprises (1) et (2) peut être la réponse à cette question. Attirer les clients par une coopération est une tactique manipulatrice. Proposer un projet commun par une alliance paraît une offre séduisante pour un client. Le cas de l'US army par son projet des Futures Combats Systems (FCS) (Depeyre et Dumez, 2007) paraît un exemple concret. Durant l'année 2000, quatre équipes à savoir Boeing, SAIC, General Dynamics/Raytheon et Lockheed ont été sélectionnées pour un appel d'offres lancé par l'US army. Deux ans était la période limite pour proposer un premier concept. C'est ainsi que les sociétés Boeing et SAIC sont entrées dans une relation de coopération et ont proposé une offre commune pour le projet. Même si General Dynamics/Raytheon était le fournisseur traditionnel

de l'US army, le client a retenu l'offre de Boeing et SAIC. Cet exemple nous montre la force de la coopération comme stratégie. A travers cette relation paradoxale, deux concurrents peuvent coopérer pour attaquer directement un autre concurrent. Si les entreprises (1) et (2) s'allient pour imiter le choix de la cible de l'entreprise (3), cette alliance peut constituer une vraie menace. La coopération entre les deux entreprises peut dépasser l'imitation du choix de la clientèle à la proposition des offres communes.

La dernière décision de « imiter quand » constitue un point déterminant à la réussite de la stratégie d'imitation. Pour Cadix et Pointet (2002), lorsqu'un produit ou une pratique sont ciblés directement après leur mise en œuvre, la stratégie d'imitation est volontaire. Mais si le ciblage vise directement l'innovation après sa réussite, on parle d'une stratégie d'imitation contrainte. Un autre modèle est proposé aussi par Cadix et Pointet (2002) concernant un type d'imitation dit hybride. C'est une stratégie qui peut être à la fois contrainte et volontaire dans la mesure où le fait d'imiter est prévisionnel dans le moyen ou le long terme. Dans ce deuxième modèle théorique, si par exemple les deux coopétiteurs ciblent une innovation possédée par l'entreprise (3), la stratégie d'imitation peut être contrainte, volontaire ou hybride (figure 2).

Figure 2. La coopération imitative comme stratégie d'attaque



Source : auteurs

Pour l'exemple de l'imitation de la clientèle, si la coopération vise l'imitation du choix de la cible de l'entreprise (3), les deux coopétiteurs ont intérêt à faire une étude approfondie. La décision de « imiter quand » peut opter pour une stratégie réactive (Choffray et Doray, 1983).

Pour Bourkha, les fondements d'une stratégie d'imitation réactive demandent « un suivi permanent des organisations innovatrices et de leurs comportements avec des possibilités d'accéder à des informations et des connaissances clés » (Bourkha, 2014, pp. 51-52). La coopétition entre les entreprises (1) et (2) est dans l'obligation de suivre attentivement les actions et les comportements qui lient l'entreprise (3) avec sa clientèle. Si la technologie peut changer rapidement, ce n'est pas le cas pour une clientèle. L'objectif de la coopétition imitative est de ne pas réduire le délai de l'imitation mais plutôt avoir des résultats positifs. La coopétition entre les entreprises (1) et (2) doit « étudier et imiter à bon compte les actions entreprises par les précurseurs. » (Porter, 1986, p. 134). Donc, les deux coopétiteurs peuvent choisir l'imitation hybride comme une stratégie réactive d'imitation.

2.3. MOBILISER UNE COOPETITION POUR IMITER UNE AUTRE COOPETITION

Ce troisième modèle théorique concerne quatre entreprises (1), (2), (3) et (4) en concurrence dans un marché donné. Une relation de coopétition « $X + t$ » (t est une période positive non définie) est initiée par les entreprises (1) et (2) pour imiter une autre coopétition « X » entre les entreprises (3) et (4). La coopétition elle-même peut être la cible d'une imitation. La relation de coopétition entre l'entreprise (1) et (2) présente le résultat d'un intérêt partiel (Dagnino et al., 2007) et vise un objectif imitatif. La coopétition « $X + t$ » a l'intentionnalité de détruire, maintenir ou obtenir un avantage concurrentiel vis-à-vis de la coopétition (X).

Contrairement aux stratégies d'imitations précédentes qui ciblent une seule entreprise, le cas présent est particulier. Il vise à imiter à la fois deux concurrents et plus précisément la relation de coopétition entre ces deux concurrents. L'obligation de suivre l'évolution de leur environnement conduit l'entreprise (1) et (2) à entrer dans une coopétition « $X + t$ » pour imiter une autre coopétition « X » entre l'entreprise (3) et (4). Donc, La décision de « imiter qui » nous dirige à la relation de coopétition « X » entre les entreprises (3) et (4).

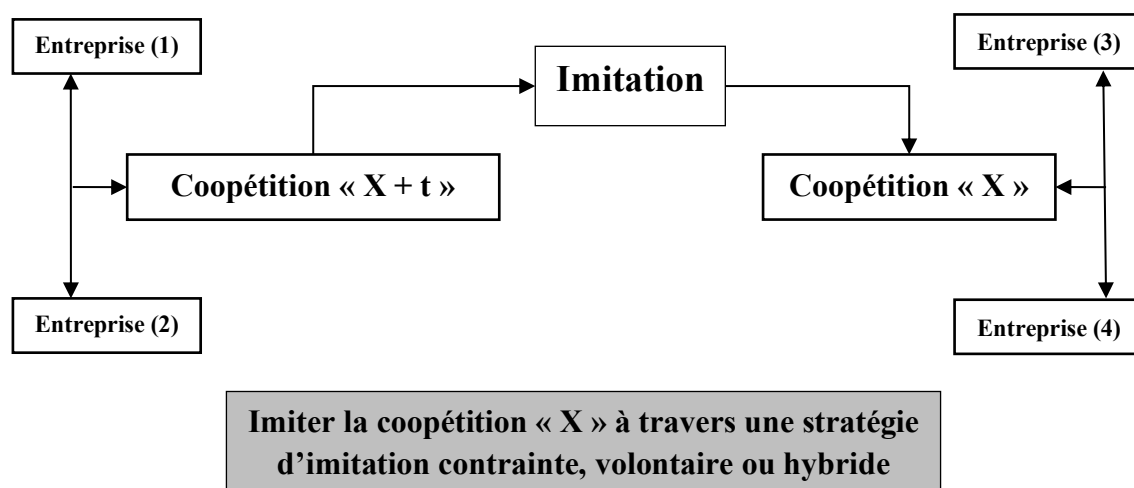
En effet, la coopétition est définie comme une nature des relations entre deux acteurs ou plus. Cette nature des relations prend une forme compétitive et en même temps coopérative (Chiambaretto et al., 2019). L'objectif de la coopétition « $X + t$ » est l'imitation de cette nature des relations et non pas sa forme organisationnelle. Autrement dit, si la première coopétition « X » est sous forme d'une alliance, l'objectif de la coopétition « $X + t$ » n'est pas l'imitation de cette alliance mais la nature des relations coopétitives générée par cette alliance. Afin de donner plus d'explications, on propose deux exemples illustratifs.

Le premier exemple concerne le rôle d'un acteur tiers comme garant de confiance entre les coopétiteurs (Granata et Le Roy, 2014 ; El Idrissi et Youssef, 2016 ; Fernandez et Merieau 2018). Si la relation de coopétition entre les entreprises (3) et (4) dispose d'un acteur tiers qui instaure un climat de confiance durant la phase de coopétition, les entreprises (1) et (2) peuvent faire la même chose. La coopétition « X + t » dépassera l'imitation simple de l'alliance à une imitation de l'acteur tiers qui constitue un facteur capital à la réussite de la coopétition « X ».

Notons par le même que la coopétition entre Tas et Astrium (Fernandez et Le Roy, 2013) peut être aussi un cas exemplaire. C'est l'alliance entre ces deux sociétés qui a conduit à créer un modèle original et non identifié dans la littérature (Le Roy et Fernandez, 2015), il s'agit de la structure des équipes-projets coopétitives (EPC). Donc, si on suppose que Tas et Astrium étaient à la fois l'entreprise (3) et (4), c'est ce modèle innovant qui sera imité par la coopétition entre les entreprises (1) et (2). La structure des EPC présente une nature de relation générée par la coopétition. Mettre en place une telle structure innovante était l'œuvre de Tas et Astrium. Ce modèle innovant a contribué à la réussite de la coopétition entre les deux sociétés. Cette structure qui est le résultat d'une relation de coopétition peut être imitée par deux autres entreprises pour réduire les écarts, dépasser les innovateurs et bénéficier d'un avantage face à ces derniers, séduire une clientèle, etc.

La troisième décision stratégique de « imiter quand » est primordiale. Les deux entreprises imitatives peuvent choisir entre une stratégie d'imitation volontaire, contrainte ou hybride (Cadix et Pointet, 2002). Elle est volontaire si les concurrents visent une imitation directe de l'autre coopétition « X » après sa mise en place par les entreprises (3) et (4). Cependant, si la vision des coopétiteurs (les entreprises (1) et (2)) exigent la réussite de la coopétition « X » pour

Figure 3. L'imitation d'une relation de coopétition réussie entre deux entreprises



l'imiter, la stratégie d'imitation est contrainte. Enfin, si la coopération « X + t » prévoit une imitation directe après le lancement de la coopération « X » tout en décidant sa réussite sur le moyen ou le long terme, dans ce cas, la stratégie d'imitation est hybride (figure 3).

Le troisième modèle théorique montre comment l'imitation peut être un choix ouvert. Une coopération elle-même peut être la cible d'imitation. Les stratégies de coopération ont présenté, à plusieurs reprises, des retombés positifs sur les entreprises (Bengtsson et Kock, 1999,2000 ; Lado et al., 1997 ; Gnyawali et Park, 2011 ; Bez et Le Roy, 2016). Une relation de coopération peut créer des écarts entre les entreprises et placer les coopérateurs dans une position de leader (Gnyawali et Park, 2011). L'imitation peut être une véritable stratégie pour réduire ces écarts (Bourkha, 2014).

2.4. LA COOPETITION ET L'IMITATION INTER-ORGANISATIONNEL

Dans un marché (A), les entreprises (1) et (2) sont alliées par une coopération « X + t » (t est une période positive non définie) dans l'intentionnalité à imiter une autre coopération « X » entre les entreprises (3) et (4) appartenant à un autre marché (B).

Le cas présent s'intéresse à une relation particulière entre l'imitation et la coopération. Les entreprises (1) et (2) sont des concurrents sur le marché (A) et les entreprises (3) et (4) sont des rivaux au sein du marché (B). Vu que l'intentionnalité à imiter la coopération « X » ne vise pas une concurrence, l'imitation sort de son contexte concurrentiel vers une forme inter-organisationnelle. Un accord entre les entreprises (1) et (2) consiste à mettre en place une relation de coopération comme un résultat d'un intérêt et d'un objectif partiellement commun (Dagnino et al., 2007) pour imiter la coopération « X ».

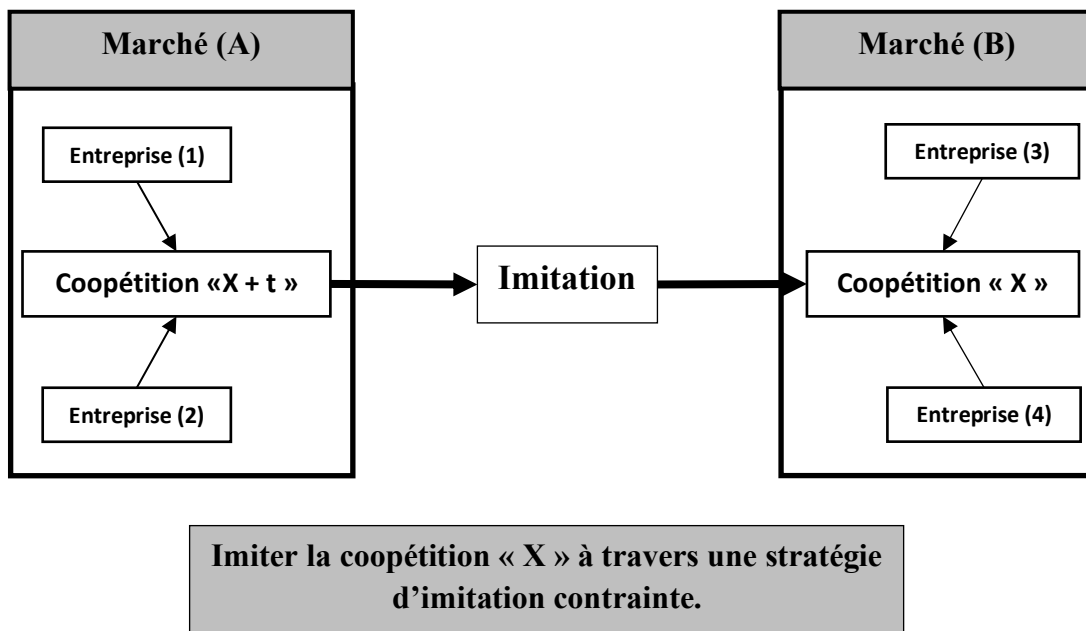
La première décision stratégique « imiter qui » vise une imitation de la coopération « X » entre les entreprises (3) et (4). L'inexistence de la concurrence entre les deux groupes mène les entreprises (1) et (2) à faire la même chose que les entreprises (3) et (4) et mettre en place une coopération « X + t » conditionnée, strictement, par la réussite de la coopération « X ».

L'enchaînement chronologique des décisions stratégiques nous conduit à la décision de « imiter quoi ». A l'instar du modèle théorique précédent, une coopération a l'intentionnalité à imiter une autre coopération. Le cas présent se distingue de la relation théorique précédente par l'inexistence d'une concurrence entre le premier groupe (les entreprises (1) et (2)), et le deuxième groupe (les entreprises (3) et (4)). Les entreprises imitatives peuvent choisir entre une imitation simple de la forme organisationnelle de la coopération « X » ou bien s'impliquer

profondément pour imiter la nature des relations (Chiambaretto et al., 2019) générée par cette même coopération.

Pour la dernière décision stratégique, choisir le bon moment pour imiter est très important. La coopération ($X + t$) a l'intentionnalité à imiter une autre coopération réussite. La coopération « X » ne sera pas imitée directement après sa mise en place. Les coopérateurs (1) et (2) exigent des résultats positifs. Dans ce cas, la coopération « X + t » conditionne l'imitation de la coopération « X » par son succès. La stratégie d'imitation sera purement contrainte (Figure 4).

Figure 4 : La coopération et l'imitation inter-organisationnelle



Source : auteurs

Selon la configuration théorique (figure 4), on donne l'exemple de deux entreprises (3) et (4) qui mobilisent une relation de coopération « X ». L'objectif de cette relation coopérative est le développement d'un nouveau produit innovant pour le mettre en place sur le marché. La réussite de la coopération « X » par son produit innovant conduit les entreprises (1) et (2) à faire la même chose. Le motif principal d'imiter la coopération « X » est sa réussite. Les cas qui présentent la réussite de la coopération comme stratégie entre deux concurrents sont si nombreux. L'exemple de Sanofi et BMS (Bez et Le Roy, 2016), de la coopération entre Sony et Samsung (Gnyawali

et Park, 2011) ou encore de ZG et SBII pour les PME (Fernandez et Merieau, 2018) sont des cas montrant la valeur ajoutée créée par la coopération comme relation entre concurrents.

CONCLUSION

Les recherches antérieures montrent que la coopération est une stratégie créatrice de valeur mais en même temps une stratégie à risque pour les coopérateurs. Le risque majeur repose sur l'imitation des ressources. En effet, La relation entre la coopération et l'imitation a été toujours marquée par une liaison de pillage. Mais si on s'éloigne du contexte des ressources, la coopération comme stratégie peut être exploitée par deux concurrents pour d'autres fins imitatives. La recherche présente propose une possibilité d'élargir le champ qui traite la problématique coopération-imitation. En se basant sur la littérature des deux concepts, la coopération d'une part et l'imitation d'autre part, notre étude suggère quatre modèles d'une coopération imitative.

Dans le premier modèle, la relation entre la coopération et l'imitation constitue un vrai acte d'opportunisme (Hamel, 1991). Une entreprise mobilise la coopération dans l'intentionnalité d'imiter son rival. De son côté, le deuxième modèle propose une coopération entre deux concurrents pour imiter un autre concurrent plus grand. La coopération est utilisée comme une stratégie d'attaque. Les deux dernières relations sont des cas spécifiques. La coopération elle-même peut être la cible d'une imitation. Le troisième modèle met en relation la coopération et l'imitation à travers la forme concurrentielle de cette dernière. Une coopération est mobilisée par deux concurrents pour imiter une autre coopération initiée entre deux autres concurrents. Par contre, le quatrième modèle concerne la mise en place d'une stratégie de coopération entre deux concurrents pour une imitation inter-organisationnelle d'une autre coopération. Dans les quatre modèles théoriques, les décisions stratégiques prises par les entreprises et qui permettent ainsi, la réussite de la coopération imitative sont « imiter qui », « imiter quoi » et « imiter quand » (Baudonnière, 1997).

De façon générale, la relation entre la coopération et l'imitation est une réalité qui reste toujours enfermée au niveau des ressources. Les deux concepts doivent être traités sous un angle plus ouvert. Cette recherche reste théorique et nécessite une réflexion empirique. Les modèles identifiés ne seront validés que par une étude de cas.

REFERENCES

- Arranz, N. J. et Arroyabe, J. C. (2008). The choice of partners in R&D cooperation: An empirical analysis of Spanish firms. *Technovation*, 28(1-2), 88-100.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baudonnière, P. M. (1997). Le mimétisme et l'imitation : un exposé pour comprendre, un essai pour réfléchir. Flammarion « DOMINOS ».
- Bengtsson, M. et Kock, S. (1999). Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14(3), 178-194.
- Bengtsson, M. et Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks - to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-26.
- Bengtsson, M., et Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, vol. 43, p.180-188.
- Bez, S. M. et Le Roy F. (2016, Mai-Juin). Coopétition, Innovation et Performance Economique : une étude de cas. XXVème conférence de l'AIMS, Hammamet, Tunisie.
- Bez, S. M., Le Roy F. et Dameron S. (2016). Coopétition : comment conjuguer protection et partage d'informations ?, in A. Guilhon et N. Moinet (Eds) *Intelligence Economique : S'informer, se protéger, influencer* (pp. 193-206). Paris : Pearson.
- Bourkha, B. (2014). Les capacités développées par les organisations pour imiter: cas des banques marocaines de détail. Thèse de doctorat. Université Paris Dauphine.
- Brandenburger, A. M. et Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday currency.
- Bresser, R. K. et Harl. J. E. (1986). Collective Strategy: Vice or Virtue?. *Academy of Management Review*, 11(2), 408-427.
- Cadix, A. et Pointet, J. M. (2002). Le Management à l'épreuve des changements technologiques. Impacts sur la société et les organisations. Eds. d'Organisation.
- Chen, M.-J. (2008). Reconceptualizing the Competition— Cooperation Relationship A Transparadox Perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 288-304.
- Cherchem, M. (2012). The Impact of the Imitation and Innovation Marketing in Services the Case of the Banks and Insurance. *Technology and Investment*, 3(2), 57-62.
- Chiambaretto, P., Fernandez, A. et Le Roy, F. (2019). 10. La coopétition ou l'art de coopérer avec ses concurrents. In Sébastien Liarte (Eds.), *Les grands courants en management stratégique* (pp. 281-312). Caen, France: EMS Editions.
- Choffray, J.-M. et Dorey, F. (1983). *Développement et gestion des produits nouveaux: concepts, méthodes et applications*. McGraw-Hill.
- Clarke-Hill, C., Huaning L. et Barry D. (2003). The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: towards a multi-paradigm approach. *Management Research News*, 26(1), 1-20.
- Dagnino, G. B., Le Roy, F. et Yami, S. (2007). La dynamique des stratégies de coopétition. *Revue française de gestion*, 33(176), 87-98.
- Depeyre, C. et Dumez, H. (2007). Le rôle du client dans les stratégies de coopétition. *Revue française de gestion*, 176(7), 99-110.

- Dowling, M. J., Roering, W. D., Carlin, B. A. et Wisnieski J. (1996). Multifaceted Relationship Under Coopetition Description and Theory. *Journal of Management Inquiry*, 5(2),155-67.
- Dussauge, P., Garrette, B. et Mitchell W. (2000). Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, 21(2), 99-126.
- El Idrissi, M. et Youssef, S. (2016). Comment les PME coopèrent-elles avec leurs concurrents ? : le cas d'un consortium d'exportation marocain. *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 1(1), 45-68.
- Ethiraj, S. K. et D. H. Zhu (2008), Performance effects of imitative entry, *Strategic Management Journal*, 29:8, 797-817.
- Fernandez, A.-S. et Le Roy, F. (2010). Pourquoi coopérer avec un concurrent ?. *Revue française de gestion*, 204(5), 155-169.
- Fernandez, A.-S. et Le Roy, F. (2013). Comment coopérer avec ses concurrents ?. *Revue française de gestion*, 232(3), 61-80.
- Fernandez, A. et Merieau, D. (2018). La coopétition : une strategie transitoire ?. *Gestion 2000*, 35(1), 47-69.
- Garcia-Pont, C. et Nohria, N. (2002). Local versus Global Mimeticism: The Dynamics of Alliance Formation in the Automobile Industry. *Strategic Management Journal*, 23(4), 307-321.
- Garrette, B. et P. Dussauge (1995), *Les Stratégies d'Alliance*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Gnyawali, D. R., He, J. et R. Madhavan (2008), Co-opetition: Promises and challenges. In C. Wenkel (Ed.), *Encyclopedia of 21st Century Management*. 38, 386–398.
- Gnyawali, D. R. et B. J. Park (2009), Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model, *Journal of Small Business Management*, 47 : 3, 308-330.
- Gnyawali, D. R. et Park, B. J. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650-663.
- Granata J. et Le Roy F. (2014). Le management de la coopétition en PME : le cas des vigneron du Pic Saint-Loup. *Finance Contrôle Stratégie*, 17(2), 1-16.
- Greve, H. (1996). Patterns of Competition: The Diffusion of a Market Position in Radio Broadcasting. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 29-60.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic management journal*, 12(S1), 83-103.
- Hamel, G., Doz, Y. L. et Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with Your Competitors--and Win. *Harvard Business Review*, 67(1), 133-139.
- Haunschild, P. R. (1993). Interorganizational Imitation: The Impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 564-592.
- Haunschild, P., et Miner, A. (1997). Modes of Interorganizational Imitation: The Effects of Outcome Salience and Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 472-500.
- Jolly D. (2011). *Ces entreprises qui font la Chine*, Eyrolles.
- Lado, A. A., Boyd, N. G. et Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.

- Lee, R. P. et K. Zheng Zhou (2012), Is Product Imitation Good for Firm Performance? An Examination of Product Imitation Types and Contingency Factors, *Journal of International Marketing*, 20:3, 1–16.
- Le Roy, F. et 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.
- Ma, H., et Karri, R. (2005). Leaders Beware:: Some Sure Ways to Lose Your Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 34, 63-76.
- Mouricou, P. (2009). Stratégie et imitation concurrentielle: une étude des pratiques des programmeurs des radios musicales françaises. Thèse de doctorat. Université Paris Dauphine.
- Park, S. H. et Russo. M. V. (1996). When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure. *Management Science*, 42(6), 875-890.
- Pellegrin-Boucher, E. et Fenneteau, H. (2007). Le management de la coopération: Le cas du secteur des ERP. *Revue française de gestion*, 176(7), 111-133.
- Pellegrin-Boucher, E., F. Le Roy et C. Gurău, (2013). “Coopetitive strategies in the ICT sector: Typology and stability”. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25: 71-89.
- Poole, M.S. et Van de Ven. A. H. (1989). « Using Paradox to Build Management and Organization Theories ». *The Academy of Management Review*, 14(4), 562-578.
- Porter, M. E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Economica, Paris.
- Porter, M. E. (1986). *Competition in global industries*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Posen, H. E., Lee, J., et Yi, S. (2013). The Power of Imperfect Imitation. *Strategic Management Journal*, 34(2), 149-164
- Quintana-García. C, et Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12), 927-938.
- Schnaars, S. P. (1994). *Managing imitation strategies: how later entrants seize markets from pioneers*. New York: Toronto: New York: Free Press.
- Simon, É. (2007). La confiance dans tous ses états. *Revue française de gestion*, 175(6), 83-94.
- Trabelsi, K., Cheriet, F. et Hani, M. (2016, Mai-Juin). La régulation de la coopération dans les alliances stratégiques: le rôle modérateur de la confiance. XXVème conférence de l’AIMS, Hammamet, Tunisie.