LES CAHIERS PRATIQUES

LES STRATÉGIES DE COOPÉTITION ET LEUR MANAGEMENT: PARTAGER, PROTÉGER ET/OU CAPTURER DES CONNAISSANCES

Sea Matilda Bez

Édition 2018

www.fondation.dauphine.fr

CHAIRE INTELLIGENCE ECONOMIQUE
ET STRATÉGIE DES ORGANISATIONS
Fondation Paris-Dauphine

L'auteur : Sea Matilda Bez

Le Dr. Sea Bez est actuellement chercheuse en post-doctorat à UC Berkeley aux Etats-Unis. Son parcours de docteur, normalienne, agrégée d'économie-gestion et cefagienne, a commencé par le master 101 «Politique Générale et Stratégie des Organisations » de l'université Paris-Dauphine. C'est lors de ce master qu'elle a découvert sa passion pour la recherche et surtout son sujet de recherche : **comprendre comment gérer les coopérations inter-entreprises avec un concurrent et plus particulièrement comment partager ses informations stratégiques lorsque toute information partagée peut renforcer son partenaire/concurrent**.

Sujet de recherche sur lequel elle a défendu une thèse sous la direction de Stéphanie Dameron (Paris Dauphine) et Fréderic Le Roy (Université de Montpellier) et pour lequel elle fut lauréate ou finaliste de nombreux prix (lauréate du meilleur article aux implications managériales lors de l'AIMS 2017, finaliste pour le prix de thèse en stratégie de l'AIMS 2018, lauréate ou finaliste de séminaires doctoraux internationaux).

Sea Matilda Bez est l'auteur de deux chapitres de livre : « Coopétition : comment conjuguer protection et partage d'informations ? » (dans *Intelligence économique : S'informer, se protéger, influencer* de Alice Guilhon et Nicolas Moinet, 2016) et « Le Patient anglais », (dans *Coopétition s'allier à ses concurrents pour gagner* de Julien Granata et Pierre Marquès, 2014).

En plus de ses activités académiques (chapitres de livre, communications internationales, et cours en stratégie/management/intelligence économique), elle intervient régulièrement auprès de professionnels (CIO de la Silicone Valley, le groupe pétrolier Total, les Chambres de commerce et d'industrie et la banque CIC). Une de ses interventions appréciées par les professionnels/MBA s'intitule : « Unlock value with coopetition : the good, the bad and the ugly ».

Au sein de la chaire, elle participe aux travaux de l'axe sur la circulation de l'information stratégique, sous la direction de Stéphanie Dameron.

Les stratégies de coopétition et leur management : partager, protéger et/ou capturer des connaissances.

Idées clefs

1. Aucune entreprise, quelle que soit sa taille, ne peut se permettre de ne pas explorer les opportunités de coopétition (de collaboration avec un concurrent).

2. Il n'y pas une stratégie de coopétition mais trois:
   - efficience technologique.
   - co-innovation
   - renouvellement de sa base de connaissances

3. Chacune repose sur un management particulier du partage de connaissances :
   - protéger sans partager
   - partager et protéger
   - partager et capturer

4. Le degré de transparence est un levier sur lequel les entreprises peuvent agir. L'objectif n'est pas toujours de minimiser la transparence pour empêcher l'internalisation des connaissances.

5. Il n'est pas toujours pertinent de chercher la protection des connaissances stratégiques : certaines connaissances peuvent devenir obsolètes très rapidement.

6. Paradoxalement, pour être compétitif et renouveler ses connaissances, il peut être pertinent de laisser le coopétiteur internaliser ses connaissances (sous condition que l'entreprise ait mis en place un mécanisme de réabsorption).

7. Cette thèse propose un modèle intégrateur utile à la formation des manageurs à la coopétition.

Sommaire

Idées clefs 09
Introduction 11

Motivation de la recherche 12

La question de la recherche 14

Synthèse des résultats 18
01. La faible transparence 19
02. La transparence restreinte et contrôlée 20
03. La forte transparence 22

Conclusion 26
Bibliographie 28

Introduction

Ce cahier est, un retour sur la thèse du Dr Sea Matilda Bez, chercheuse en post-doctorat à Berkeley. Il était important pour la chaire Intelligence Economique et Stratégie des Organisations (IESO) de revenir sur les principaux résultats car cette dernière a soutenu et suivi la recherche de Sea Matilda Bez tout au long de son travail doctoral.

La lecture de ce cahier invite à repenser les relations entre concurrents en remettant en question l'adage que pour « nager » avec succès dans nos environnements hyper-compétitifs, le concurrent doit « couler ». Au contraire, il peut être stratégique d'aider le concurrent à se renforcer !

En effet, la thèse de Sea Matilda Bez met en avant un résultat contre-intuitif: des concurrents peuvent délibérément partager leur avantage concurrentiel de manière transparente et s'entraider dans l'acquisition des compétences stratégiques. Rendre le concurrent plus fort est en contradiction avec l'approche stratégique traditionnelle consistant à conserver l'avantage concurrentiel fondamental des entreprises secret.

Ce cahier est le premier volet de la recherche du Dr Sea Matilda Bez et traite de la stratégie de coopétition. Il sera suivi de deux autres volets :

- Un sur le management de la coopétition avec la présentation d'un design organisationnel spécifique pour permettre une transparence forte dans les projets de coopétition
- Un à travers les résultats, rendus publics dans un an, de son post-doctorat à l'université de Berkeley aux Etats-Unis. Post-doctorat, dans lequel Dr Sea Bez en collaboration avec le professeur Henry Chesbrough, plus connu sous le nom de père de l'Open Innovation, explorent la question du partage de connaissances entre concurrents dans un domaine d'actualité : l'intelligence artificielle.

Motivation de la recherche

Un comportement contre-intuitif

Imaginez deux découvertes qui ont généré 100 milliards de dollars. Ce n'est pas une fiction. Il s'agit des ventes générées par l'entreprise pharmaceutique Sanofi suite à la découverte de deux molécules. Ce chiffre d'affaires n'aurait pas pu être atteint seul. Sanofi a dû s'associer avec son concurrent américain Bristol Myers-Squibb (BMS). Ce montant financier élevé n'est que la partie émergée des gains de la coopération. Simultanément, les deux concurrents ont profité de la coopération pour se renforcer mutuellement en partageant leurs connaissances. Sanofi a appris les rouages pour obtenir une mise sur le marché américain. Réciproquement BMS a renforcé ses connaissances pour une mise sur le marché européen réussie. Ce comportement est contre-intuitif et contredit les relations entre concurrents traditionnellement considérées comme des relations gagnant/perdant avec un concurrent (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

Un besoin de questionner l'approche dominante concernant la coopétition et le partage de connaissances

Depuis la fin des années 90, le terme « coopétition » a été utilisé pour faire référence à des relations de marché qui combinent, de manière simultanée, des relations de coopération et de compétition (Brandenburger & Nalebuff, 1996 ; Dowling, Roering, Carlin et Wisnieski, 1996). Si le néologisme semble très simple à comprendre à première vue, la réalité est beaucoup plus complexe. De nombreux courants l'utilisent différemment. La coopétition peut faire référence à des relations de coopération et de compétition au niveau d'un réseau d'entreprises ou dans une relation dyadique entre deux concurrents (i.e., débat entre l'école de pensée de la coopétition centrée sur les acteurs versus celle centrée sur les activités). Elle peut aussi être définie comme des relations horizontales entre concurrents directs ou des relations verticales entre une entreprise et son fournisseur. Dans cette thèse, nous entendons par le terme coopétition, l'engagement simultané d'une firme dans des activités coopératives et compétitives avec son concurrent direct.

Cette définition avec le terme d'«engagement» met en évidence le rôle clé et proactif de l'entreprise dans une relation de coopétition. Si son engagement dans des actions compétitives est intuitif de par leur relation de compétition, l'engagement dans des actions coopératives est à l'inverse plus difficile et parfois même contre-intuitif. Pourtant, Gnyawali et Charleton (2017) ont souligné que l'engagement dans des activités coopératives comme le partage de ressources stratégiques influence le niveau de performance de la stratégie de coopétition. Ils considèrent que cet engagement est tellement important qu'il peut être considéré comme une condition obligatoire pour caractériser une relation de coopétition. Toutefois, ce partage de ressources stratégiques ne génère pas toujours que des effets positifs. Il peut conduire à menacer l'avantage concurrentiel actuel ou futur de l'entreprise (Ghobadi & D'Ambra, 2011; Lavie, 2006; Loebecke, van Fenema, & Powell, 1999). En effet, la raison d'être d'une entreprise est liée à ses ressources idiosyncratiques. Or, lorsqu'une entreprise partage ses ressources avec son concurrent dans un projet de coopétition, elle prend le risque que ce dernier les internalise et les réutilise contre elle (Bouncken, Fredrich, Ritala, & Kraus, 2017; Fernandez & Chiambaretto, 2016). Elle peut exploiter les ressources internalisées pour augmenter son pouvoir de négociation dans la relation dyadique ou directement contre elle dans des affrontements sur d'autres projets (Hamel, 1991).

La valeur ajoutée de la notion de coopétition n'est pas liée au fait qu'elle mette l'accent sur la possibilité que des concurrents coopèrent. Des exemples de coopérations entre concurrents datant de l'antiquité romaine ont été identifiés (Mira & Le Roy, 2014) et les raisons de s'engager dans ces collaborations spécifiques sont bien connues et multiples (Carlin et coll., 1994). La coopétition a pour valeur ajoutée de repenser les relations entre concurrents. Elle met en avant le besoin de conceptualiser les relations de coopétition comme simultanément coopératives et compétitives et pas uniquement compétitives. Le succès ou la survie d'une entreprise peut paradoxalement dépendre de son concurrent (Gnyawali & Park, 2011). Et inversement, la survie d'une entreprise peut dépendre de sa capacité à avoir conscience des risques spécifiques liés au fait de

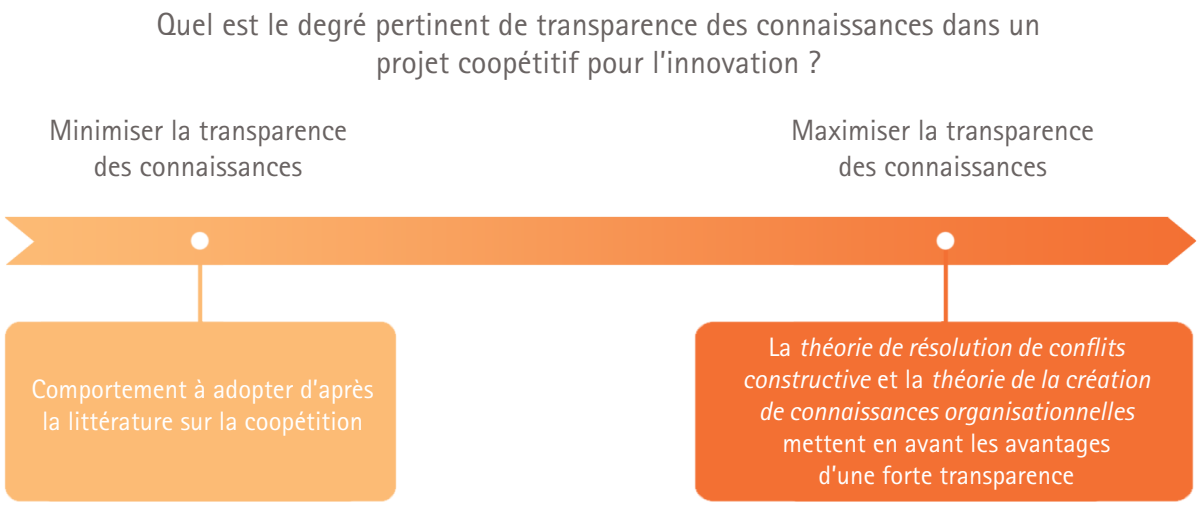
coopérer avec un concurrent. L'exécution d'une relation de coopétition repose sur la capacité des entreprises à avoir une compréhension claire et précise des contradictions, des dualités de la coopétition (Gnyawali et al., 2016).

Concernant le partage de connaissances dans un contexte de coopétition, l'approche dominante s'est construite sur l'idée de la course à l'apprentissage d'Hamel (1989;1991). L'intention stratégique est de contribuer à la réussite du projet tout en se protégeant contre l'internalisation des connaissances par le concurrent en réduisant son degré de transparence (Fernandez & Chiambaretto, 2016; Bouncken et al., 2017). Cette approche dominante n'expliquant pas le comportement contre-intuitif exposé au début de cette introduction (i.e., partager ses connaissances avec un concurrent d'une manière qui lui permette de se renforcer). Nous sommes allés chercher deux théories à l'extérieur de la littérature sur la coopétition: dans la théorie de résolution de conflits constructive de Deutsch (2011) et dans la théorie de la création de connaissances organisationnelles de Nonaka (1994).

" ...Le degré de transparence devient alors un levier sur lequel les entreprises peuvent agir... "

A l'aide de ces deux théories, nous montrons qu'il peut être opportun de partager de manière extensive et intensive ses connaissances avec un concurrent. Il pourrait être stratégique de chercher à maximiser le partage et donc sa transparence avec son concurrent. L**e degré de transparence devient alors un levier sur lequel les entreprises peuvent agir. Ce n'est plus une variable qui doit être obligatoirement minimisée** (cf. figure 1).

FIG. 1 : UN BESOIN DE QUESTIONNER L'APPROCHE DOMINANTE :
MINIMISER LE DEGRÉ DE TRANSPARENCE N'EST QU'UNE EXTRÉMITÉ D'UN CONTINUUM



La question de la recherche

Les étapes clés de la recherche

Cette thèse explore la question suivante : comment les entreprises gèrent-elles la coopétition par le prisme du partage de connaissances et à quelles intentions stratégiques répondent ces choix managériaux ? Plus concrètement, cette recherche doctorale vise à appréhender, à l'aide d'une approche compréhensive et abductive, les différents choix quant à la transparence de la connaissance dans une stratégie de coopétition. L'ensemble du processus peut être résumé en trois principales boucles (figure 2).

La première boucle a consisté à confronter les prédictions de la littérature sur la coopétition à une recherche exploratoire et une première étude de cas dans l'industrie pharmaceutique. Cette confrontation a permis d'identifier un fait surprenant. Alors que la littérature prédit une protection des connaissances partagées pour empêcher le coopétiteur de l'internaliser (Baumard, 2010 a ; Faems, Janssens, & Van Looy, 2010 ; Fernandez & Chiambaretto, 2016), Sanofi partageait de manière intensive et extensive ses connaissances avec son concurrent Bristol Myers-Squibb. Le partage était si intense qu'ils n'hésitaient pas à se renforcer l'un l'autre.

La deuxième boucle a cherché à confirmer et à approfondir notre compréhension de ce fait étonnant. Pour ce faire, nous avons mené une deuxième étude de cas. Nous avons étudié Total, une entreprise intéressante car forte de plus de 90 ans d'expérience en matière de coopétition. En outre, dans les années 1970 elle a décidé pour certains projets spécifiques de passer d'un partage de connaissance restreint et sécurisé à un partage des connaissance plus extensif et intensif. Cette deuxième boucle a confirmé l'existence d'un problème scientifique (c'est-à-dire, une tension entre connaissances scientifiques et ignorance).

La troisième boucle a tenté de résoudre le problème scientifique. Nous sommes donc retournés à l'étude de cas sur Sanofi pour comprendre comment cette transparence contre-intuitive était mise en place. De plus, nous avons recherché des théories en dehors de la littérature de la coopétition pour expliquer pourquoi il pourrait y avoir une autre façon de gérer les relations de coopétition.

Ainsi, l'ensemble du processus abductif a abouti à trois questions de recherche dont les résultats sont présentés sous la forme de trois manuscrits.

FIG. 2 : SYNTHÈSE VISUELLE DU TRAVAIL DE RECHERCHE SUIVI DURANT LES 4 ANNÉES DE THÈSE

Présentation des trois articles

Manuscrit 1

Les recherches antérieures, s'intéressant à l'impact de la coopétition sur l'innovation radicale, aboutissent à des résultats contradictoires. Certaines recherches montrent que les risques liés à la coopétition sont trop élevés pour qu'elle ait un impact positif sur l'innovation radicale. D'autres recherches montrent, a contrario, que coopérer avec un concurrent peut avoir un impact positif sur l'innovation radicale. La question de l'impact de la coopétition sur l'innovation radicale reste donc posée. Afin d'y apporter des éléments de réponse, nous analysons, de façon longitudinale, deux projets d'innovation menés par Sanofi et son concurrent Bristol-Myers Squibb (BMS). Cette étude de cas montre qu'un partage intensif et extensif de ressources avec un concurrent permet le succès des projets d'innovation radicale.

Manuscrit 2

Partager sa technologie dans un projet impliquant un concurrent est contre-intuitif. En effet, le concurrent va pouvoir internaliser la technologie et la réutiliser contre l'entreprise qui l'a initialement partagée. Alors qu'il existe des structures projets réputées plus sûres car elles permettent de réduire drastiquement le risque d'internalisation des technologies, certaines entreprises préfèrent avoir recours à des structures projets plus risquées qui favorisent l'internalisation. Notre étude explore ce comportement intriguant à l'aide d'une étude de cas approfondie et longitudinale d'une entreprise qui a fait le choix de passer d'une simple structure projet, réputée plus « sûre », à des structures parfois « plus risquées ». Nos résultats montrent non seulement que ce choix est stratégique, mais qu'il existe de nombreuses variables encourageant cette structure plus risquée. Ce changement de structure de projet révèle un changement de représentation des relations de marché entre les concurrents.[1]

Manuscrit 3

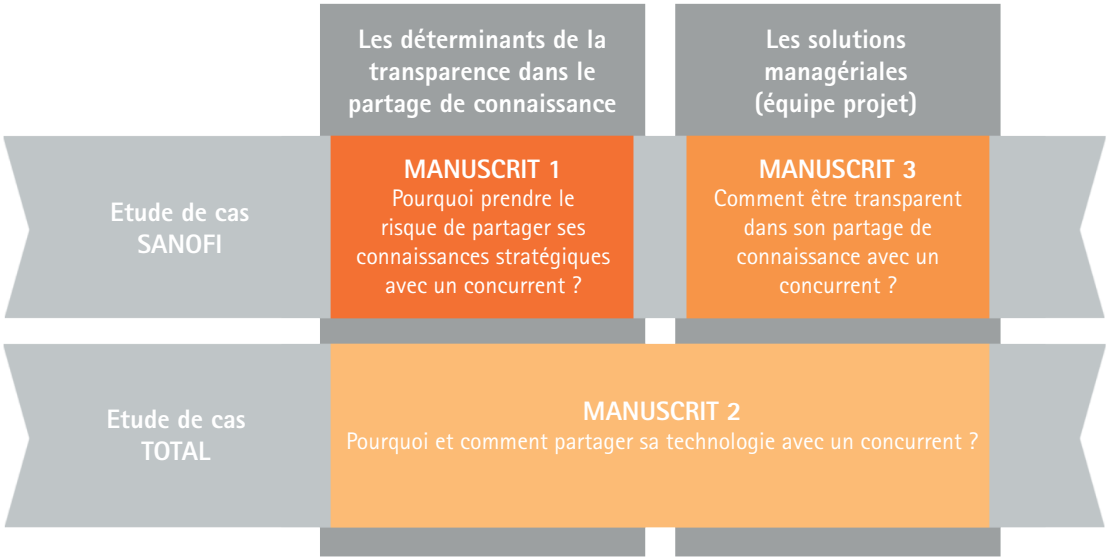
Partager ses connaissances de manière transparente avec un concurrent semble être un mythe. Ce partage peut être considéré comme une invitation à l'opportunisme ou à l'imitation. La réaction intuitive est de réduire son niveau de transparence. Cependant, nous soutenons qu'être fortement transparent est une condition pour libérer les opportunités d'innovation radicale liées aux stratégies de coopétition (i.e., coopération entre concurrents). Notre recherche dépasse cette inhérente contradiction et révèle comment les entreprises peuvent être transparentes dans une relation de coopétition. Répondre à cette question est crucial pour comprendre comment générer des opportunités d'innovation radicale par les stratégies de coopétition. Notre étude de cas sur Sanofi, une entreprise pharmaceutique qui a partagé deux de ses molécules avec un concurrent, confirme qu'il est possible d'être transparent et met en avant le rôle clé du principe de co-management. De plus, nos résultats permettent d'identifier une structure de projet qui permet d'être transparent dans un projet coopétitif.[2]

1 Bez, Sea Matilda. « La coopétition technologique : pourquoi et comment partager sa technologie avec son concurrent ? », Innovations, vol. 55, no. 1, 2018, pp. 89-117.

2 Ce manuscrit a obtenu le Prix de l'AIMS 2017 pour les meilleures implications managériales.

FIG. 3 : ARTICULATION DES QUESTIONS DE RECHERCHE

Problématique générale :
Comment les entreprises gèrent-elles la coopétition par le prisme du partage de connaissances ?
Et à quelles intentions stratégiques répondent ces choix managériaux ?



Résultats de la recherche

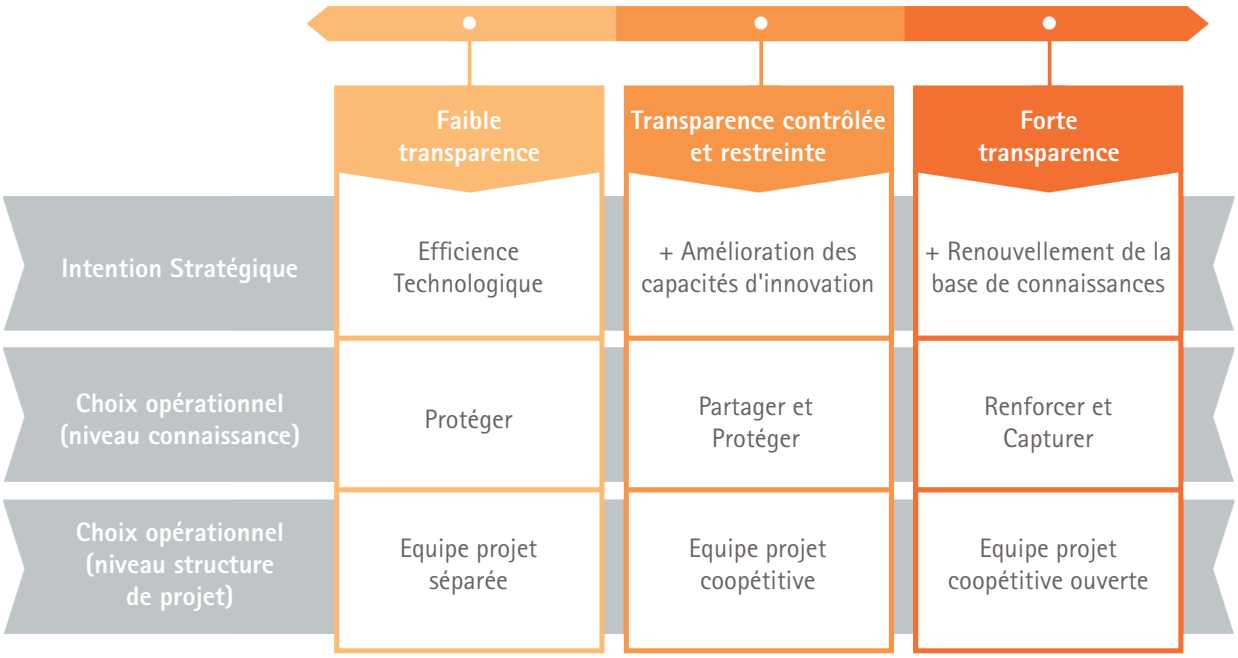
Synthèse des résultats

Cette thèse a pour but de répondre à la question : « Comment les entreprises gèrent-elles la coopétition par le prisme du partage de connaissances et à quelles intentions stratégiques correspondent ces choix managériaux ? ». Pour y répondre, nous avons croisé les résultats des trois manuscrits de ce projet de recherche doctoral ainsi que la littérature existante sur la coopétition. Ce processus nous a conduits à soutenir que :

« Une entreprise impliquée dans une relation de coopétition a un continuum de possibilités dans la gestion de la coopétition. Concernant le partage de connaissances, les entreprises ont trois choix principaux : faible transparence, transparence restreinte et contrôlée et/ou forte transparence. Le choix de ce partage est directement lié à la stratégie de coopétition poursuivie par l'entreprise : l'efficience technologique, l'augmentation de sa capacité à innover et/ou le renouvèlement de ses connaissances stratégiques ».

Nous avons décidé de présenter uniquement trois degrés de transparence : les deux extrêmes (faible et forte transparence) et une solution entre les deux (transparence restreinte et contrôlée).

FIG. 4 : LE MODÈLE INTÉGRATEUR SIMPLIFIÉ



01. La faible transparence

En confrontant les résultats empiriques et la littérature, notre recherche doctorale a mis en avant que la première stratégie de coopétition repose sur une faible transparence. En effet, les entreprises vont réduire le degré de transparence au niveau le plus faible pour libérer les opportunités de création de valeur de la stratégie de coopétition. Une pratique basée sur une transparence faible permet de se libérer de la peur de faire de la coopétition et même de créer des incitations à partager ses connaissances les plus stratégiques dans un projet de coopétition.

La faible transparence permet de dépasser la peur de la coopétition car la réduction du degré de transparence annihile le risque d'imitation ou de pillage technologique. Le manuscrit 2 de cette thèse met en avant que depuis les années 1950, le groupe pétrolier Total a été impliqué dans des projets coopétitifs réussis auxquels il contribue avec sa meilleure technologie sans prendre le risque que le coopétiteur puisse l'imiter. En effet, toutes les opérations stratégiques sont effectuées en interne, et seuls les résultats sont partagés. Cette technique de partage et simultanément de protection avait déjà été identifiée dans la littérature (e.g. Faems et al., 2010; Fernandez et al., 2017 ; Oxley et Sampson, 2004). Elle est qualifiée de « technique de morcellement». Le design permettant ce morcèlement est aussi connu sous le nom de « plug-in structure » (Hamel, 1989) ou « une équipe projet séparée » (Fernandez et al., 2017).

" Les projets d'exploration et de production sont des vitrines pour les technologies les plus avancées... "

Ainsi, notre première contribution est d'apporter la preuve empirique de cette structure organisationnelle spécifique et de mettre en avant comment ce design contribue au succès de la stratégie de coopétition. Le management est bien le lien manquant entre coopétition et performance de la stratégie de coopétition (Le Roy et Czakon, 2017 ; Le Roy et Fernandez, 2015). Notre deuxième contribution est de prendre part au débat sur la coopétition en montrant un contre-exemple à ceux qui soutiennent que la coopétition est un mythe car la peur de l'opportunisme empêcherait le partage de connaissances (Mention, 2011 ; Nieto et Santamaria, 2007). Notre recherche doctorale montre empiriquement que les pratiques de management basées sur la « faible transparence » (i.e. équipe projet séparée) permettent de dépasser la peur du partage.

De plus, la faible transparence permet de stimuler l'utilisation des meilleures technologies. Le manuscrit 2 de cette thèse met en avant qu'une faible transparence génère une compétition technologique interne. En effet, dans l'industrie pétrolière, les projets d'exploration et de production sont des vitrines pour les technologies les plus avancées. Donc, avoir sa technologie utilisée dans un projet en coopétition, certes augmente le risque d'imitation, mais est aussi un moyen pour envoyer un signal aux acteurs externes. Même les concurrents sont convaincus de la supériorité de la technologie interne (sinon ils auraient utilisé leur propre technologie).

Nous contribuons à la littérature sur la performance de la coopétition en mettant en avant que l'équipe projet séparée est un moyen de bénéficier des effets d'émulation liés à la compétition sans avoir à partager la technologie. Ainsi, l'équipe projet séparée permet non seulement de dépasser la peur de l'imitation liée aux stratégies de coopétition (Faems et al., 2010 ; Fernandez et al., 2017) mais aussi de créer une incitation à apporter sa meilleure technologie dans le projet coopétitif. D'après le manuscrit 2 de ce projet doctoral, il y aurait deux incitations : augmenter le succès du projet et donc le

" ... bénéficier des effets d'émulation liés à la compétition sans avoir à partager la technologie "

potentiel de capturer de la valeur, mais aussi augmenter l'avantage compétitif lié à sa technologie sur le marché. Cet effet complète un comportement déjà identifié par Depeyre et Dumez (2007) : l'effet d'autolimitation (pour être choisi dans les appels d'offre, une entreprise doit être connue pour utiliser la meilleure technologie même si cette dernière est détenue par son concurrent). Par ailleurs, nous confirmons que les motivations à partager ses meilleures technologies dépendent des investissements en ressources dans le projet (Gnyawali et Charleton, 2017). Plus une entreprise investit des ressources dans un projet coopétitif, moins elle peut supporter un échec et donc plus elle partagera de connaissances stratégiques.

02. La transparence restreinte et contrôlée

La faible transparence favorise l'aboutissement d'un projet coopétitif mais limite le degré d'exposition des connaissances stratégiques de l'entreprise à son coopétiteur. Ce faible degré d'exposition aurait un effet négatif, il limiterait la probabilité d'une innovation radicale (Fernandez et al., 2017). Les résultats empiriques de cette thèse mettent en avant que les entreprises comme Sanofi ou Total choisissent parfois de dépasser leur peur du partage en mettant en place une structure projet qui est plus risquée en termes de partage de connaissances. Cette dernière reposerait sur l'interaction entre les experts des deux entreprises concurrentes dans des projets très précis. En favorisant l'interaction, elle permet la co-création de nouvelles connaissances inattendues et donc d'une innovation radicale. L'interaction entre les experts et leur connaissance stratégique respective est clé dans le processus de cocréation de nouvelles connaissances inattendues. Dans le manuscrit 2 de cette thèse, le groupe pétrolier Total change d'une structure projet « équipe projet séparée » à une structure plus risquée quand l'objectif des projets coopétitifs passe d'une recherche d'efficience technologique à une envie de dépasser les technologies existantes pour cocréer une nouvelle technologie, capable d'explorer des zones géographiques contenant du pétrole, mais considérées jusqu'à présent comme inaccessibles. De manière similaire, le manuscrit 1 met en avant que Sanofi recherchait non seulement les ressources de son concurrent BMS mais aussi un partenaire capable de questionner la pertinence de ses décisions de développement et de commercialisation de deux médicaments. En effet, ce développement était très coûteux et risqué. Sanofi ne pouvait pas se permettre un échec. Ainsi, en partageant ouvertement son processus de développement avec BMS, BMS a pu aider Sanofi à acquérir des bonnes pratiques. Par exemple, Sanofi a pu réduire de 6 mois le temps de développement du processus total.

" ... libérer le potentiel de création de valeur lié à une stratégie de coopétition, l'entreprise encourage les interactions entre ses experts et les experts de l'entreprise concurrente "

Ainsi, en confrontant les résultats empiriques à la littérature, notre projet doctoral a mis en avant l'existence d'une deuxième manière de gérer la coopétition et d'en extraire de la valeur : la transparence restreinte et contrôlée. En effet, pour libérer le potentiel de création de valeur lié à une stratégie de coopétition, l'entreprise encourage les interactions entre ses experts et les experts de l'entreprise concurrente. Mais, l'entreprise n'est pas naïve et contrôle la transparence de manière très stricte et les experts utilisent des techniques pour permettre un partage de connaissances tout en limitant la capacité d'apprentissage ou de réutilisation du concurrent. C'est pourquoi, nous l'avons appelé la transparence restreinte et contrôlée.

Cette transparence restreinte et contrôlée a un deuxième avantage. Elle permet de contrôler les flux de connaissances et de s'assurer que le concurrent apporte des connaissances stratégiques dans le projet. Ce contrôle avait déjà été mis en avant par des études antérieures comme Fernandez et Chiambaretto (2017). Notre première contribution est de confirmer le système de contrôle interne mis en avant par les recherches antérieures. La thèse contribue à la recherche sur la coopétition en mettant en avant que le système de contrôle de la qualité de la connaissance partagée varie en fonction des projets. Dans des projets à faible transparence, le contrôle s'appuie sur le signal externe lié au partage, alors que dans le cas de transparence restrictive et contrôlée, le contrôle s'appuie sur la duplication des experts en interne.

Par ailleurs, cette transparence restreinte et contrôlée repose sur des modalités de partage empêchant le concurrent de s'approprier les connaissances. Baumard (2009) fait référence à des mécanismes de « partage sans partage ». Etre capable de partager les connaissances

stratégiques avec un concurrent n'est pas intuitif. Le manuscrit 3 de cette thèse met en avant des experts marketing refusant de partager leurs connaissances stratégiques avec leur concurrent. Cette capacité à partager, mais à partager d'une manière qui ne soit pas nuisible pour l'entreprise, fait écho à la littérature sur le management des paradoxes qui est à l'origine du développement du concept de coopétition. Le management de la coopétition avec une transparence restreinte et contrôlée repose sur un principe d'intégration du paradoxe (Bengtsson et Kock, 2000 ; Chen, 2008 ; Seran et al., 2016). Cette thèse contribue à ce principe d'intégration en confirmant Fernandez et Chiambaretto (2016). Intégrer le paradoxe signifie être capable de simultanément partager et protéger la connaissance. L'enjeu est de réussir à partager ses connaissances dans un domaine très précis sans pour autant permettre au concurrent de se l'approprier.

" L'enjeu est de réussir à partager ses connaissances dans un domaine très précis sans pour autant permettre au concurrent de se l'approprier "

03. La forte transparence

La principale contribution de cette thèse est d'avoir identifié cette forte transparence en contradiction avec les deux autres niveaux de transparence. En effet, si pour les deux premiers niveaux de transparence, la contribution de la thèse consiste à confirmer des études antérieures et à approfondir certains résultats, ce troisième niveau de transparence est contre-intuitif, et même en contradiction avec les études antérieures. En effet, notre résultat empirique apporte une preuve que les concurrents Sanofi et BMS ont pu générer un projet à 100 milliards de dollars en acceptant de partager ouvertement leurs connaissances stratégiques entre concurrents. Plus qu'un partage de connaissance, le processus consistait à enseigner à l'autre ses bonnes pratiques. Par exemple, BMS a envoyé une équipe au sein de Sanofi pour apprendre à Sanofi de quelle manière obtenir une autorisation de mise sur le marché américain de médicaments. Réciproquement, Sanofi a enseigné à BMS toutes les opportunités du marché des antiplaquettaires.

" ... ce troisième niveau de transparence est contre-intuitif, et même en contradiction avec les études antérieures "

Pour expliquer ce comportement en contradiction avec le comportement traditionnel qui consiste à garder secret tout avantage concurrentiel (Baumard, 2010 ; Jarvenpaa at Majchrzak, 2016), nous avons regardé la littérature à l'extérieure du concept de coopétition. La théorie socio-psychologique de la coopération et de la compétition soutient que le comportement coopératif dépend du niveau d'interdépendance positive et négative entre les objectifs respectifs des deux acteurs (ici deux concurrents). Cette théorie va plus loin et met en avant les effets de l'interdépendance positive et négative. Une forte interdépendance positive implique d'accepter la substituabilité, l'indicibilité et d'avoir une attitude positive envers l'autre. Concrètement, elle implique une communication ouverte et une assistance mutuelle. L'entraide entre concurrents et le renforcement mutuel en connaissances stratégiques est donc rationnel quand les objectifs sont fortement et positivement interdépendants. La contribution de cette thèse est de montrer que le management mis en place peut renforcer cette interdépendance positive : avec un système de capture de valeur qui est conditionné par la réussite du partenaire (e.g., système de cross-royalties) et un investissement en ressources conséquent dans un projet risqué et interdépendant (e.g. l'échec de l'un, conduit à l'échec de l'autre, et donc tous les investissements ont été faits en pure perte). Le manuscrit 1 évalue les investissements dans le projet coopétitif à un investissement financier de 20 milliards d'euros en recherche, développement et marketing, à une équipe projet à plein temps de 25 personnes pour chaque entreprise, et au coût d'opportunité en termes de temps des hauts dirigeants impliqués dans les comités stratégiques du projet coopétitif.

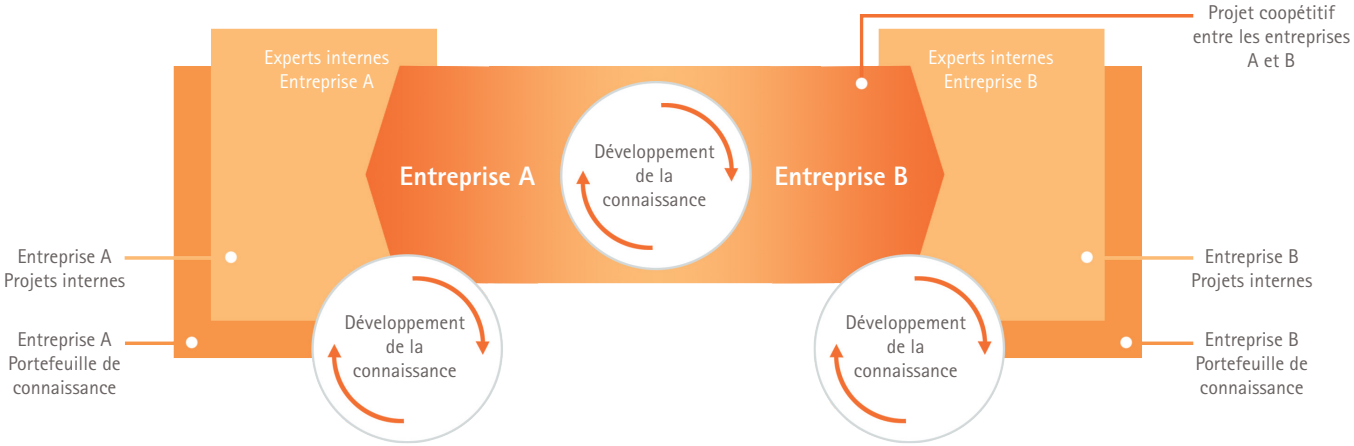
" L'entraide entre concurrents et le renforcement mutuel en connaissances stratégiques est donc rationnel quand les objectifs sont fortement et positivement interdépendants "

La deuxième raison qui justifie le recours à une forte transparence a été identifiée dans la théorie de la création de connaissance organisationnelle de Nonaka. Une forte transparence permet d'amplifier la spirale de la création de connaissances. Plus précisément, la contribution de cette thèse est de montrer qu'en laissant les experts localisés dans leur maison mère, le projet coopétitif bénéficie de trois spirales de connaissances : une dans chaque maison

mère et une entre les experts de l'équipe projet. (cf. figure 3) Ces spirales auraient un effet auto-entretenu et permettraient de créer une nouvelle connaissance inaccessible seule. Si ce résultat semble en contradiction avec la littérature sur la coopétition, elle conforte l'idée d'Estrada et al. (2016). Ces derniers considèrent que, pour qu'un projet de coopétition ait un impact positif sur sa performance en matière d'innovation, l'entreprise doit mettre en place des mécanismes de partage de connaissances en interne.

" Une forte transparence permet d'amplifier la spirale de la création de connaissances "

FIG. 5 : LES TROIS SPIRALES DE CRÉATION DE CONNAISSANCES IDENTIFIÉS DANS LA THÈSE



Conclusion

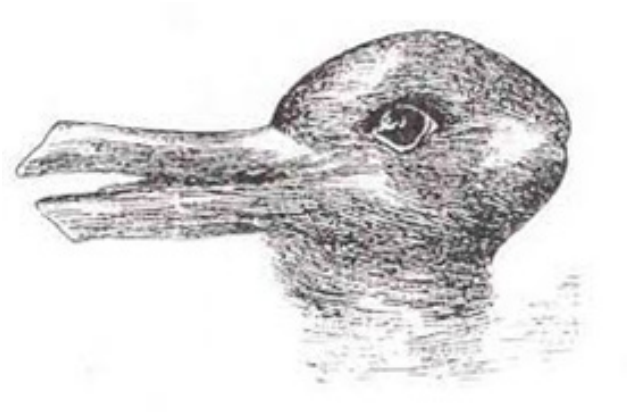


FIG. 1 : RABBIT-DUCK OPTICAL ILLUSION OF WITTGENSTEIN
Source: Wittgenstein (1892), « Which animals resemble each other most? », Fliegende Blätter, 23 October 1892

Que voyez-vous ? Un lapin ou un canard ? Après, un court moment d'observation, vous réaliserez qu'il est possible de voir un lapin et un canard. La particularité de cette illusion optique est que les deux animaux ne peuvent pas être vus simultanément (Dumez, 2013).

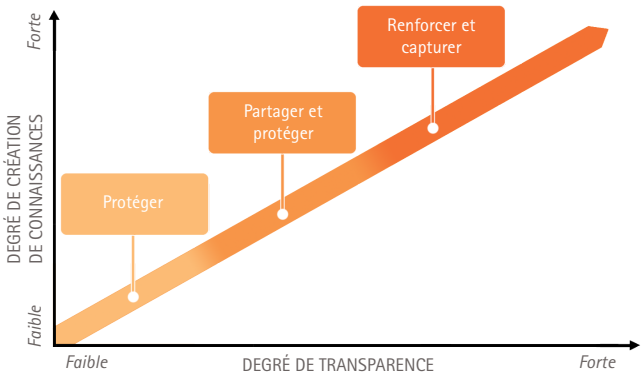
De manière similaire, cette recherche doctorale met en avant qu'une entreprise peut gérer la coopétition de deux manières extrêmes. Les deux sont pertinentes mais ne peuvent pas avoir lieu en même temps. Elles reposent sur deux perceptions différentes de l'internalisation des connaissances.

- L'entreprise partage la connaissance critique pour le succès du projet commun, sans permettre au partenaire d'internaliser la connaissance. L'internalisation des connaissances par un concurrent est un risque qu'il faut minimiser. Ainsi, l'entreprise partage les connaissances stratégiques pour le succès du projet mais cherche simultanément à réduire au maximum le degré de transparence sur les connaissances partagées (« partager mais protéger » = le lapin de Wittgenstein).

- L'entreprise partage la connaissance de manière à renforcer le coopétiteur avec sa connaissance. L'internalisation des connaissances par un concurrent est une opportunité pour cocréer et capturer de nouvelles connaissances. Ainsi, l'entreprise partage les connaissances stratégiques avec un niveau élevé de transparence tout en mettant en place des mécanismes pour réabsorber les connaissances internalisées par le concurrent (« partager et recapturer » = le canard de Wittgenstein).

Si la première basée sur une faible transparence a longtemps dominé les relations de marché entre concurrents, les entreprises ont de plus en plus recours à une transparence plus forte. En effet, l'hyper-compétition questionne la pertinence de protéger des connaissances en accélérant l'obsolescence des connaissances stratégiques. La capacité à renouveler ses connaissances devient une priorité.

Paradoxalement pour atteindre cet objectif, il peut être pertinent de laisser le coopétiteur internaliser ses connaissances (sous condition que l'entreprise ait mis en place un mécanisme de réabsorption).



Cette thèse ouvre les champs des possibilités d'actions des dirigeants, en identifiant une stratégie contre-intuitive, pour maximiser les opportunités liées à une relation de coopétition.

Le modèle intégrateur page 18 peut être réutilisé pour former les individus à la coopétition en leur permettant d'identifier trois stratégies et leurs implications organisationnelles.

N'hésitez pas à contacter la Chaire IESO pour accéder aux articles
ou à contacter l'auteur sea.bez@umontpellier.fr pour discuter des résultats de ses recherches.

Bibliographie

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. 74–94). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Bouncken, R. B., Fredrich, V., Ritala, P., & Kraus, S. (2017). «Coopetition in New Product Development Alliances: Advantages and Tensions for Incremental and Radical Innovation». British Journal of Management, Vol.Early View, pp. 1–20.

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). Co-Opetition. New York: Doubleday currency.

Carlin, B. A., Dowling, M. J., Roering, W. D., Wyman, J., Kalinoglou, J., & Clyburn, G. (1994). «Sleeping with the enemy: Doing business with a competitor». Business Horizons, Vol.Septembre-, pp. 9–16.

Chiambaretto, P., & Fernandez, A.-S. (2016). «The evolution of coopetitive and collaborative alliances in an alliance portfolio: The Air France case». Industrial Marketing Management, Vol.57, pp. 75–85.

Depeyre, C., & Dumez, H. (2007). «Le rôle du client dans les stratégies de coopétition». Revue Française de Gestion, Vol.33, n°176, pp. 99–110.

Deutsch, M. (1949). «A theory of co-operation and competition». Human Relations, Vol.2, n°2, pp. 129–152.

Deutsch, M. (2011). «Cooperation and competition». In P. T. Coleman (Ed.), Conflict, Interdependence and Justice (Peace Psyc, pp. 23–41). New York: Springer.

Dowling, M., Roering, W., Carlin, B., & Wisnieski, J. (1996). «Multifaceted relationships under coopetition: description and theory». Journal of Management Inquiry, Vol.5, n°2, pp. 155–167.

Estrada, I., Faems, D., & de Faria, P. (2016). «Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms». Industrial Marketing Management, Vol.53, pp. 56–65.

Faems, D., Janssens, M., & Van Looy, B. (2010). «Managing the Co-operation-Competition Dilemma in R&D Alliances: A Multiple Case Study in the Advanced Materials Industry». Creativity and Innovation Management, Vol.19, n°1, pp. 3–22.

Fernandez, A.-S., & Chiambaretto, P. (2016). «Managing tensions related to information in coopetition». Industrial Marketing Management, Vol.53, pp. 66–76.

Fernandez, A.-S., Ji, F. X., & Yami, S. (2014). «Balancing exploration and exploitation tension in coopetition : the case of European space innovation programmes». International Journal of Business Environment, Vol.6, n°1, pp. 69–91.

Fernandez, A.-S., Le Roy, F., & Chiambaretto, P. (2017). «Implementing the right project structure to achieve coopetitive innovation projects». Long Range Planning, Vol. 51, n°2, pp. 384-405.

Ghobadi, S., & D'Ambra, J. (2011). «Coopetitive Knowledge Sharing : An Analytical Review of Literature». The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol.9, n°4, pp. 307–317.

Gnyawali, D. R., & Charleton, T. R. (2018). «Nuances in the Interplay of Competition and Cooperation: Towards a Theory of Coopetition». Journal of Management, Vol.44, n°7,pp. 2511–2534.

Gnyawali, D. R., & Charleton, T. R. (2017). «Divergence and convergence of coopetition research : bridging the conversations and shaping for research agenda». In Strategic Management Society. Houston.

Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. (Robert). (2011). «Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation». Research Policy, Vol.40, n°5, pp. 650–66.

Hamel, G. (1991). «Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances». Strategic Management Journal, Vol.12, n°Special Issue:Global Strategy, pp. 83–103.

Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1989). «Collaborate with your competitors». Harvard Business Review, Vol.67, n°1, pp. 133–139.

Lavie, D. (2006). «The competitive advantage of interconnected firms: An extention of the resource-based view». Academy of Managment Review, Vol.31, n°3, pp. 638–658.

Loebecke, C., van Fenema, P. C., & Powell, P. (1999). «Co-opetition and knowledge transfer». Database for Advances in Information Systems, Vol.30, n°2, pp. 14–24.

Mention, A. (2011). «Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: which influence on innovation novelty?». Technovation, Vol.31, pp. 44–53.

Mira, B., & Le Roy, F. (2014). Coopetition as an eternal strategy: when ancient romans practiced cooperation between competitors. Sixth Workshop on coopetition strategy. Umea, Sweden.

Nieto, M. J., & Santamaría, L. (2007). «The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation». Technovation, Vol.27, n°6–7, pp. 367–377.

Nonaka, I. (1994). «A dynamic theory of organizational knowledge creation». Organization Science, Vol.5, n°1, pp. 14–37.

Nonaka, I., von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). «Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances». Organization Studies, Vol.27, n°8, pp. 1179–1208.

Ritala, P., & Tidström, A. (2014). «Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels». Scandinavian Journal of Management, pp. 498–515.

FONDATION
PARIS-DAUPHINE
Investir l'excellence et la solidarité

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny - 75116 Paris
Tél : +33 (0)1 44 05 43 45 - Fax : +33 (0)1 44 05 47 56
www.fondation.dauphine.fr

CHAIRE INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET STRATÉGIE DES ORGANISATIONS

Fondation Paris-Dauphine

Si l'intelligence économique est au cœur de la stratégie de nos organisations, la prise de conscience de son rôle clef reste récente et relative en France, au-delà des cercles d'initiés. C'est pourquoi l'Université Paris-Dauphine, PSA Peugeot-Citroën, Sanofi, Sogeti, Total et la Fondation Partenariale Paris-Dauphine se sont associés pour créer la Chaire Intelligence Economique et Stratégie des Organisations en février 2011. L'objectif de cette chaire, dirigée par le Professeur Stéphanie Dameron, est de faire de l'intelligence économique une problématique clé du management. Il s'agit ainsi de développer, dans les programmes en management de l'Université Paris-Dauphine, la recherche et l'enseignement sur la veille stratégique, les opérations de soutien des avantages concurrentiels et la protection des actifs stratégiques pour toute organisation en situation de compétition économique.

SANOFI TOTAL GROUPE Caisse des Dépôts

ÉDITION 2018