

## **L'imitation une nouvelle perspective par coopération**

**Bourkha, Bilal**

**Université Mohammed Premier - ENCG**

[b.bourkha@gmail.com](mailto:b.bourkha@gmail.com)

**Zari, Yassir**

**Université Mohammed Premier - ENCG**

[yassir.zari@ump.ac.ma](mailto:yassir.zari@ump.ac.ma)

**Ajaoun, Khalid**

**Université Mohammed Premier - ENCG**

[khalidajaoun@gmail.com](mailto:khalidajaoun@gmail.com)

### **Résumé :**

---

Les chercheurs sur la coopération ont souvent tendance à négliger les comportements imitatifs. L'imitation est une stratégie fortement présente dans les relations de coopération. La question de savoir comment l'imitation se manifeste dans une coopération a reçu peu d'attention dans les deux littératures (coopération et imitation). La plupart des études sur le sujet considère l'imitation comme étant un risque à gérer. Pour combler cette lacune, nous adoptons une approche inductive basée sur 18 entretiens (3 non-directifs et 15 semi-directifs) avec les tops managers, les ingénieurs et les employés de 6 entreprises. Nous montrons que l'imitation est un comportement fortement présent dans les relations de coopération. Ce comportement est identifié à plusieurs niveaux de coopération (interpersonnel, intergroupes, interorganisationnel et inter-coopération). Nous dévoilons également que la relation entre l'imitation et la coopération est à double sens. La coopération peut être à la fois une source et un objet d'imitation. La coopération est également considérée par les professionnels comme une stratégie d'imitation défensive. Comme implications théoriques, nous fournissons une compréhension fine des comportements imitatifs entre coopérateurs. En tant qu'implications managériales, nous attirons l'attention des dirigeants sur la nécessité de trouver un équilibre entre la coopération et l'imitation lorsque la coopération est nécessaire avec un imitateur.

**Mots-clés :** Coopération, imitation, coopération et coopération, relation coopérative, imitation coopérative.

---

# **L'imitation une nouvelle perspective par coopération**

## **INTRODUCTION**

Les organisations évoluent dans un environnement très dynamique où les changements technologiques (D'Aveni et al., 2010) et les comportements imitatifs (Schnaars, 2002) remettent régulièrement en cause tout avantage concurrentiel créé. Le progrès technologique et l'innovation ne sont pas les seuls facteurs permettant d'obtenir un avantage concurrentiel, l'imitation en est également un (Schnaars, 2002). C'est pourquoi les entreprises développent des stratégies et des tactiques pour, à la fois, innover et se protéger des imitateurs (Barney, 1991). Parmi ces stratégies, la coopération est une option (Bouncken et al., 2018).

La coopération est une nouvelle approche en plein essor qui a connu une croissance importante du nombre d'articles publiés ces vingt dernières années (Baglieri et al., 2008 ; Bengtsson et al., 2010 ; Bengtsson et Kock, 2014 ; Bouncken et al., 2015 ; Le Roy et al., 2016 ; Felzensztein et al., 2018 ; Gernsheimer et al., 2021 ; Crick et al., 2022 ; Yao et al., 2023). Cela a conduit à une réflexion approfondie sur divers aspects des relations coopératives, qu'elles soient internes, externes, horizontales ou verticales. Cependant, cette littérature néglige souvent le rôle de l'imitation entre partenaires dans la coopération. La question de l'imitation est généralement ignorée (Baglieri et al., 2008 ; Bengtsson et al., 2010 ; Bengtsson et Raza-Ullah, 2016 ; Czakon et al., 2014), à l'exception de l'étude de Mariani et Belitski (2023). Ces chercheurs ont montré comment l'intensité de la coopération influence la propension des entreprises coopératrices à imiter. La majorité des travaux sur la coopération considère l'imitation comme un risque à gérer à travers la recherche des partenaires confiants (Chin et al., 2008), la prudence (Gnyawali et al., 2006) ou encore la sélectivité des connaissances à partager entre partenaires (Gast et al., 2019).

Un vaste corpus de littérature a été produit sur l'intersection de la coopération et de l'innovation (Bouncken et Kraus, 2013 ; Yami et Nemeh, 2014 ; Le Roy et al., 2016). Cependant, cette vaste littérature a ignoré le rôle que l'imitation peut jouer pour innover dans le cadre de la coopération – à savoir par exemple mettre en place une coopération pour imiter une autre coopération – cet exemple qui paraît similaire au cas de l'imitation des réseaux (Williamson et

Cable, 2003 ; Aarstad et al., 2018). À notre connaissance, aucune étude n'a examiné la coopération comme objet d'imitation.

Parallèlement, l'attention insuffisante accordée à l'imitation dans un contexte coopératif représente un manque important dans la compréhension complète de la coopération. Contrairement à un grand nombre de spécialistes de la coopération, nous adoptons une perspective par imitation étant donné que la stratégie d'imitation est de plus en plus organisée et planifiée à l'avance (Cirik et Makadok, 2023). L'imitation peut alors être considérée comme le risque à éviter dans les contextes coopératifs. Il est extrêmement difficile de développer des relations de coopération avec zéro risque d'imitation (Le Roy et al., 2016). Cependant, les entreprises sont dans l'obligation de développer une relation de confiance mutuelle pour réussir les objectifs de la coopération (Chin et al., 2008 ; Trabelsi et al., 2016). De plus, la tâche de manager des projets de coopération nécessite l'élaboration de capacités spécifiques pour maintenir simultanément les attitudes de confiance et de méfiance envers les partenaires (Gnyawali et al., 2006), ce qui entraîne de manière imminente de nouveaux défis auxquels sont confrontées les organisations engagées dans des interactions coopératives. La nature paradoxale qui émane de l'acte d'imitation au sein du contexte coopératif se manifeste par la nécessité de son épanouissement au sein d'entreprises qui utilisent simultanément deux logiques d'interaction diamétralement opposées, d'une part la concurrence et d'autre part la coopération (Raza-Ullah et al., 2014 ; Stadtler et Van Wassenhove, 2016). Cette complexité intrinsèque souligne l'impératif d'une investigation approfondie de la relation entre l'imitation et la coopération. L'objectif sous-jacent à cette démarche consiste à élaborer un cadre intégrateur visant à décrire avec précision cette liaison, tout en permettant de déterminer la nature de cette relation, qu'elle soit constamment négative ou non.

Le présent travail comble une importante lacune dans la littérature en abordant la question suivante : « quelle est la place de l'imitation dans une relation de coopération ? ». Nous avons laissé cette question ouverte étant donné que nous mobilisons une approche inductive vu le manque de recherches empiriques qui peuvent nous aider à mieux cadrer la question de recherche. La nécessité d'apporter une réponse à cette question découle de plusieurs raisons inhérentes : premièrement, un nombre croissant d'entreprises s'engagent dans la coopération pour innover de manière soutenue et durable (Munten et al., 2021). Cependant, elles négligent

le fait qu'elles peuvent également imiter (Mariani et Belitski, 2023) ; deuxièmement, la stratégie d'imitation est de plus en plus conçue, planifiée et organisée à l'avance par les entreprises (Cirik et Makadok, 2023) ; et troisièmement, l'importance implicite accordée à l'imitation dans les travaux de coopération qui considèrent l'imitation comme un obstacle à la coopération (Gnyawali et Park, 2009 ; Fernandez et al., 2018).

Pour répondre à cette question, nous développons un cadre théorique qui met l'accent sur la littérature ayant associé indirectement l'imitation à la coopération malgré la rareté des travaux qui ont fait le lien direct entre ces deux concepts. C'est la raison pour laquelle nous avons adopté une approche inductive. Ensuite, nous présentons notre étude qualitative de six entreprises. Notre étude contribue à la théorie en produisant des résultats sur un volet spécifique de la coopération, à savoir l'imitation. Cet aspect permet d'élargir la littérature sur la coopération pour élaborer une vision globale de ce concept en management. Cette étude illustre la relation existante entre l'imitation et la coopération, relation que les rares travaux sur l'imitation n'ont pas encore mise en évidence. Notre étude contribue également au management en attirant l'attention des managers sur deux aspects importants : (1) comment utiliser la coopération pour imiter les concurrents ; et (2) comment se protéger de l'imitation des concurrents. Nous terminons l'article par présenter les limites de notre recherche et les perspectives pour de futures études.

## **1. PARTIE THÉORIQUE**

### **1.1.COOPÉTITION ET LE RISQUE D'IMITATION**

La coopération est devenue une pratique courante pour de nombreuses entreprises, et l'intérêt des chercheurs pour ce phénomène, qui combine la coopération et la concurrence simultanément, a considérablement augmenté ces dernières années (Fernandez et al., 2018). Cette relation paradoxale (Raza-Ullah et al., 2014) et tendue (Fernandez et al., 2018) exige que les entreprises partagent suffisamment de connaissances avec les concurrents tout en veillant à ce que ces concurrents n'aient pas la possibilité d'exploiter ces connaissances pour imiter par la suite. Récemment, des revues de littérature ont illustré l'état actuel des études sur la coopération (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016 ; Devece et al., 2019). Dans cet article, Nous nous inscrivons dans le courant de recherche qui met en évidence l'importance implicite de

l'imitation dans la littérature sur la coopétition. Cette littérature se concentre sur des aspects tels que la confiance, la méfiance, les tensions, l'opportunisme et la protection de connaissances. La présence de ces comportements au sein de la relation de coopétition est à l'origine des comportements imitatifs qui sont souvent observés sur les marchés concurrentiels.

Une coopétition est souvent fondée sur la confiance du partenaire (Czakov et al., 2020 ; Zhu et al., 2020). Dans les réseaux, nous voyons comment la confiance interpersonnelle entre les membres individuels peut conduire à une confiance mutuelle entre des réseaux d'organisations concurrents (Mariani, 2016). De même, la confiance interpersonnelle entre les salariés dans le cadre de la coopétition intra-entreprise tend à stimuler la confiance au niveau intergroupe (Seran et Bez, 2021).

Le management de la coopétition est souvent considéré comme un management des tensions (Czakov et al., 2020). Les effets négatifs de ces tensions sur la mise en place de la coopétition et les résultats découlant d'une logique contradictoire ont été largement étudiés dans des recherches antérieures portant sur différents niveaux d'entreprises, tailles, types et aspects de la coopétition (Dorn et al., 2016). Les structures organisationnelles (Chiambaretto et al., 2020), les courtiers de connaissances (Chiambaretto et al., 2019) ont été identifiés comme les moyens les plus efficaces de gérer ces tensions.

La méfiance, en tant que facteur anti-imitation dans une relation de coopétition, a récemment attiré l'attention de deux équipes d'auteurs principalement (Raza-Ullah et Kostis, 2020 ; Lascaux, 2020). Semblable au rôle de la tension, les chercheurs considèrent que certains niveaux de méfiance sont bénéfiques pour la coopétition en maintenant un sain sentiment de scepticisme et de vigilance, ce qui réduit le risque de tout donner à un partenaire (Raza-Ullah et Kostis, 2020). Malgré leurs différences, la méfiance et les tensions conduisent souvent à l'opportunisme, qui est un autre adversaire de la coopétition et reconnu comme un effet secondaire inévitable de la coopétition. Des études ont montré la présence de plusieurs types d'opportunisme dans une relation de coopétition (Chai et al., 2019) et que l'opportunisme peut développer des conséquences néfastes (Lioliou et al., 2019).

Un autre facteur anti-imitation de la coopétition est que les entreprises doivent choisir avec soin quelles connaissances à partager et avec qui peuvent-elles les partager ; elles doivent également

déterminer comment protéger les connaissances qu'elles ne souhaitent pas partager. En d'autres termes, dans la coopération, le management des connaissances, « *un processus systémique et organisationnel spécifié pour acquérir, organiser et communiquer des connaissances à la fois tacites et explicites...* » (Alavi et Leidner, 1999, p. 6) est important pour récolter les bénéfices d'une coopération.

## 1.2.IMITATION ET LIEN POSSIBLE AVEC LA COOPÉTITION

La recherche reconnaît depuis longtemps le comportement d'imitation des entreprises, selon lequel elles se modèlent sur d'autres entreprises similaires ou prestigieuses en copiant leurs stratégies (Henisz et Elios, 2001 ; Garcia-Pont et Nohria, 2002; Vermeulen et Wang, 2005; Srinivasan et al., 2007 ; Anderson et Semadeni, 2010 ; Bourkha, 2023). Ces recherches se fondent généralement sur deux fondements théoriques distincts de l'imitation, que Lieberman et Asaba (2006) appellent imitation basée sur l'information et imitation basée sur la rivalité. Dans l'imitation basée sur l'information, les décideurs rationnels ont tendance à mettre à jour leurs informations privées avec les informations déduites des actions de leurs prédécesseurs, car ils s'attendent à ce que les informations accumulées améliorent considérablement les résultats de leurs décisions (Lieberman et Asaba, 2006). L'imitation basée sur la rivalité est rationnelle, car les rivaux s'égalent en minimisant le risque perçu pour leur position concurrentielle (Lieberman et Asaba, 2006). En ce sens, les deux types d'imitation peuvent exister simultanément, dans la mesure où « *Les entreprises peuvent imiter leurs rivales pour maintenir la parité concurrentielle et aussi parce qu'elles croient que leurs rivales peuvent posséder des informations supérieures* » (Lieberman et Asaba, 2006, p. 376).

Deuxièmement, la principale différence entre les deux approches réside dans leurs contextes organisationnels ciblés (Delios et al., 2008). Selon ces chercheurs, l'imitation basée sur l'information traite des informations véhiculées par les actions d'autres entreprises concernant l'environnement organisationnel dans lequel les décisions sont prises. L'imitation basée sur la rivalité se concentre sur la concurrence dans l'environnement dans lequel une entreprise est basée. Dans le contexte de coopération, une entreprise peut chercher à coopérer avec son concurrent soit parce qu'elle n'a pas l'accès à certaines informations et connaissances, soit elle a comme objectif de garantir une partie concurrentielle et cela n'est possible qu'à travers la

coopétition. Nous considérons que l'imitation informationnelle et rivalité sont deux approches complémentaires et pertinentes, notamment dans un contexte de coopétition.

Les recherches antérieures fournissent des preuves mitigées sur l'effet de la coopétition sur l'imitation. Dans le secteur de la vente au détail engagé dans des fusions et acquisitions, Moatti (2009) suggère, en adoptant une perspective théorique d'isomorphisme, que la probabilité d'imiter les concurrents diminue à mesure que l'expérience en matière de coopétition augmente. Dans leur analyse, Hallberg et Brattström (2019) constatent que la dissimulation et la révélation des connaissances peuvent entraîner une imitation par les concurrents. Dans l'une des très rares études sur la coopétition axées sur l'imitation, Mention (2011) mène une analyse de 1 052 entreprises et découvre que la coopétition n'améliore pas l'innovation dans les entreprises de services. Plus précisément, l'auteur suggère que l'utilisation des informations provenant des concurrents peut augmenter le taux d'imitation-concurrentielle.

Dans la littérature, l'imitation est considérée comme une barrière à la coopétition. Cependant, l'imitation comme source de coopétition est absente et nécessite une réflexion que nous proposons dans cet article. Les managers de coopétition se trouvent dans un dilemme, partager les connaissances pour réussir la coopétition ou bien cacher les connaissances pour se protéger de l'imitation. Par conséquent, le partage et la dissimulation des connaissances peuvent être respectivement compris comme une coopération et une compétition. Comme le soulignent Gast et al. (2019), l'utilisation collective de connaissances partagées pour chercher des bénéfices peut être considérée comme un aspect coopératif, car il permet aux partenaires de coopérer pour atteindre un objectif commun. En revanche, les aspects compétitifs font référence à l'exploitation des connaissances partagées, à la dissimulation de ses propres connaissances de base, à l'appropriation d'appropriation de la valeur compétitive parce que leurs concurrents ont à la fois la motivation et la capacité d'absorber d'eux des connaissances précieuses (Estrada et al., 2016 ; Yao et al., 2023). De plus, ces comportements de dissimulation peuvent nuire aux relations interpersonnelles et former une boucle de méfiance entraînant d'autres résultats négatifs (Černe et al., 2014 ; Černe et al., 2017). Il est largement admis que cacher des connaissances est lié à des conséquences négatives (Serenko et Bontis, 2016 ; Siachou et al., 2021).

En effet, même ceux qui partagent des connaissances avec de bonnes intentions peuvent être perçus comme des concurrents opportunistes potentiels par leurs homologues (Strik et al., 2021). Ces derniers peuvent craindre que ces connaissances soient utilisées contre eux. Des recherches antérieures ont montré que la plupart des employés reconnaissent l'importance du partage des connaissances et le font avec de bonnes intentions mais, ils attendent une contrepartie (Pereira et Mohiya, 2021). Dans une culture favorable à la connaissance, les entreprises en coopération sont encouragées à partager leurs connaissances, à acquérir de nouvelles connaissances et à convertir leurs connaissances en opportunités de création de valeur (Imran et al., 2018).

Si la création conjointe de valeur constitue une incitation majeure pour les entreprises à s'engager dans la coopération, la collaboration entre concurrents entraîne également des externalités négatives, telles que des risques de comportement opportuniste et d'isomorphisme d'apprentissage (Hidalgo et al., 2022). Grâce au partage des connaissances, l'apprentissage est encouragé dans la coopération et l'absorption est particulièrement aisée, car les concurrents disposent souvent de connaissances homogènes (Ritala et Hurmelinna-Laukkanen, 2009).

Néanmoins, la fuite involontaire des connaissances peut profiter au partenaire de coopération (Fernandez et Chiambaretto, 2016). Cela peut être préjudiciable à la position concurrentielle de l'entreprise, en particulier lorsque le partenaire est un concurrent direct (Ritala et Hurmelinna-Laukkanen, 2009). Les fuites de connaissances, volontaires ou involontaires, peuvent avoir de graves conséquences car les coopérateurs peuvent agir de manière opportuniste. Autrement dit, les coopérateurs peuvent poursuivre leur « *intérêt personnel avec ruse* » (Williamson, 1975, p. 6), où la ruse fait référence au « *mensonge, au vol, à la tricherie et aux efforts calculés pour induire en erreur, déformer l'information* » ; déguiser, obscurcir ou autrement confondre. (Williamson, 1985, p. 45). Vu que les ressources, les connaissances et les objectifs stratégiques des coopérateurs sont similaires (Estrada et al., 2016), l'acquisition opportuniste de connaissances constitue un risque particulier dans la coopération (Chevallier et al., 2016).

Enrichissant les idées ci-dessus, le cadre récent de Gnyawali et Ryan Charleton (2018) explique de manière exhaustive les défis uniques de la coopération en s'appuyant sur deux éléments fondamentaux : la simultanéité (c'est-à-dire la coopération et la concurrence simultanées) et l'intention de création de valeur (c'est-à-dire l'objectif de chaque entreprise de réaliser des



bénéfices supplémentaires). Nous nous intéressons au deuxième élément central de la coopétition, Gnyawali et Ryan Charleton (2018) font la distinction entre la création de valeur conjointe (objectif de la coopétition) et la création de valeur d'entreprise (objectif propre). Nous considérons que la création de la valeur d'entreprise passe, dans certains cas, par la recherche de connaissances chez les concurrents, souvent de même taille.

Nous concluons, après une analyse de la littérature, que l'imitation est une source d'inquiétude pour les concurrents qui coopèrent mais les chercheurs ne s'y intéressent que rarement. L'objectif de cette recherche est de combler ce manque théorique. Nous présentons par la suite la méthodologie de recherche adoptée ainsi que la collecte et le traitement de données.

## **2. PARTIE EMPIRIQUE**

### **2.1. MÉTHODOLOGIE ET COLLECTE DE DONNÉES**

Pour remédier aux limites de la littérature existante, cette étude adopte une approche d'étude de cas, qui aide à comprendre le comportement imitatif des entreprises sur un marché compétitif (Bourkha et Demil, 2016) et les relations de coopétition (Gast et al., 2019 ; Yao et al., 2023). Nous avons sélectionné six entreprises (A, B, C, D, E, et F) de construction au Maroc comme étude de cas. Ces entreprises sont les seules qui ont accepté de parler de l'imitation dans leur relation de coopétition. Les coopétitions discutées avec les interviewés ont été réalisées entre 2000 et 2018. Aucune coopétition n'a été réalisée par les six entreprises étudiées depuis 2018.

Comme cette étude fournit une analyse synoptique de la manière dont les coopétiteurs s'imitent, une approche de recherche qualitative a été sélectionnée pour permettre une analyse approfondie de la question étudiée en fonction de son contexte (Eriksson et Kovalainen, 2015). Les données qualitatives ont été recueillies au moyen d'entretiens (Corbin et Strauss, 2007 ; Miles et al., 2014), avec 18 salariés clés des cas sélectionnés, parmi lesquels des tops managers, des ingénieurs et des employés. Les 3 premiers entretiens non-directifs ont pour objectif de découvrir la place de l'imitation dans une coopétition et pouvoir identifier les axes à approfondir. Ces axes ont ensuite servi de guide pour le reste des entretiens réalisés format semi-directif. Les entretiens se sont déroulés entre 2022 et 2023. Les données recherchées concernaient les comportements (Dana et Dumez, 2015) liés à l'imitation dans une coopétition. Le tableau 1 présente un aperçu des entretiens et des principaux thèmes abordés avec les interviewés.

**Tableau 1 : Récapitulatif des entretiens**

Interviewés	Code	Nombre	Durée	Thèmes d'entretien
Top-managers (TM)	TM/A TM/B TM/C TM/D TM/E TM/F	6	160 min	<p><b>3 premiers entretiens non directs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La présence de relations de coopération ;</li> <li>• Les obstacles à la coopération dans le secteur ;</li> <li>• La présence de comportements d'imitation dans le secteur et spécifiquement dans les relations de coopération ;</li> </ul> <p><b>15 entretiens semi-directifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations et connaissances partagées et cachées ;</li> <li>• Imitation interpersonnelle, intergroupes, interorganisationnelle, inter-coopération ;</li> <li>• Types d'imitation, niveau de similarité, raisons stratégiques de l'imitation ;</li> <li>• Imitation et confiance ;</li> <li>• Stratégies d'imitation dans une coopération ;</li> </ul>
Ingénieurs (IN)	IN/A IN/B IN/C IN/D IN/E IN/F	6	120 min	
Employés (EM)	EM/A EM/B EM/C EM/D EM/E EM/F	6	300 min	

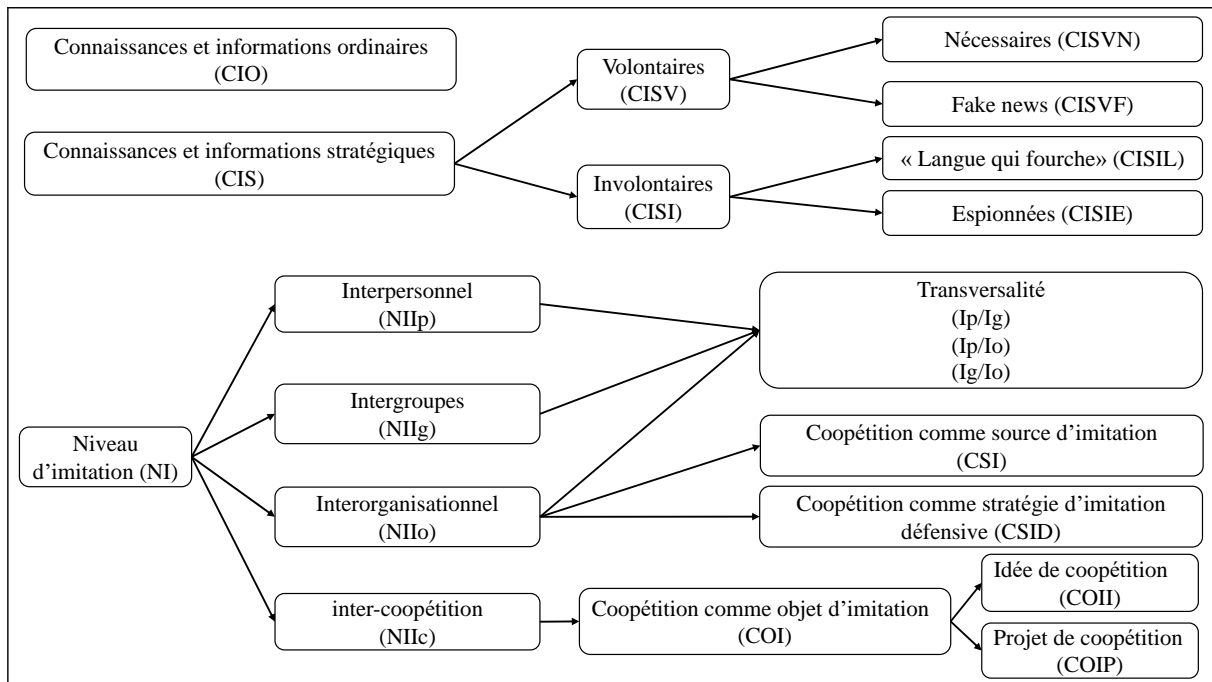
Nous avons collecté également des données secondaires telles que (1) les soumissions à des marchés ; (2) les rapports annuels ; (3) les contrats de partenariats. Suivant les règles de triangulation (Yin, 2018), nous avons transcrit les 8 entretiens enregistrés et conservé des notes

des autres entretiens que les interviewés ont refusé d'enregistrer. Cette méthode de prise de note est souvent utilisée dans les recherches sur des sujets sensibles (Lee, 1993 ; Dickson-Swift et al., 2007) comme l'imitation où les interviewés refusent d'enregistrer les entretiens par crainte de juger leur entreprise comme imitatrice.

## 2.2.TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES

Les processus d'analyse des données comprennent la comparaison et l'interprétation des transcriptions d'entretiens et les notes prises, ainsi que des données secondaires collectées. Le codage commence par une description de petites parties des données, telles que des lignes, des phrases, des paragraphes ou des mots (Deterding et Waters, 2021). Toutes les données sont codées et analysées à l'aide d'une analyse thématique (Raja et al., 2018 ; Sklyar et al., 2019). Les données sont obtenues une fois la saturation atteinte. Enfin, le résultat du codage est vérifié entre les auteurs (Miles et al., 2014).

### **Figure 1 : Thèmes et structure de codage**



Nous avons suivi une approche d'analyse thématique inductive (Azungah, 2018). À la base, nous avons prévu d'effectuer une approche hybride déductive et inductive, mais la littérature ne nous a pas permis de créer un livre de codes initial au sens de Miles et al (2014). Notre codage est donc basé exclusivement sur les données empiriques (Miles et al., 2014). Ce raisonnement reflète le travail inductif de notre analyse. Pour corroborer les thèmes codés (Crabtree et Miller, 1999), nous avons regroupé les codes identifiés en thèmes et sous-thèmes, comme présenté dans la figure 1.

### 3. RÉSULTATS

#### 3.1.IMITATION ET LE TYPE DE CONNAISSANCES ET D'INFORMATIONS PARTAGÉES

##### 3.1.1. Connaissances et informations ordinaires

Les entretiens montrent que, parfois, certaines entreprises en coopération ne cherchent pas nécessairement des connaissances ordinaires. Deux nouvelles entreprises adoptent des relations de coopération pour apprendre et maîtriser des connaissances ordinaires. Les interviewés rapportent que le partage de ces connaissances est volontaire et ne pose aucun problème. « *Nous avons des ressources et compétences mais nous n'avons jamais travailler avec des*

*organisations publiques et nous n'en connaissons rien en la matière. Les premières coopétitions ont été bénéfiques pour nous... Grace à cette collaboration avec nos concurrents nous avons appris à faire la même chose que les concurrents ».* (TM/A).

### 3.1.2. Connaissances et informations stratégiques

En ce qui concerne l'imitation de connaissances stratégiques, les répondants révèlent une grande difficulté pour réussir ce type d'imitation. Cela est expliqué par les intervenants par le fait que ces connaissances ne sont pas partagées facilement par les partenaires concurrents. Les entretiens ont montré la présence de deux types d'informations et de connaissances stratégiques : (1) les informations et connaissances partagées volontairement ; et (2) les informations et connaissances partagées involontairement.

#### *Partagées volontairement*

- « *Nécessaires* »

Selon les interviewés, ces connaissances sont considérées comme un « *cadeau de Noël* ». Les imitateurs se montrent dignes de confiance pour que les concurrents dans une coopération puissent divulguer ces connaissances. « *Il faut gagner la confiance de son partenaire pour l'inciter à partager des informations stratégiques, comme les informations sur les coûts, les ventes... À la base nous sommes aussi un peu là pour ça* » (TM/D). Pour un autre TM « *la confiance n'est pas la seule raison pour laquelle nous partageons des informations et connaissances spécifiques mais aussi parce que notre objectif est de profiter au maximum de la coopétition et de réaliser nos objectifs* » (TM/F). Cela montre que les imitateurs profitent du professionnalisme de certains concurrents pour obtenir ces connaissances et les exploiter après la coopétition contre ces mêmes concurrents. « *Nous avons aujourd'hui des bonnes relations avec des fournisseurs grâce à la coopétition... un des concurrents utilise des matières premières intéressantes mais introuvables et c'est grâce à la coopétition que nous avons pu connaître avec qui il fait business* » (IN/D). Un autre cas est possible concernant le partage volontaire des connaissances. Il s'agit des employés qui partagent des informations et connaissances malgré que leur supérieur ne le souhaite pas. Ce partage est expliqué par la relation émotionnelle développée entre les employés des entreprises rivales. « *Les employés sont une source importante d'informations, ils parlent sans prudence et ils n'ont pas grande*

*chose à perdre. Il suffit de construire avec eux un lien émotionnel et tu peux avoir ce que tu veux » (TM/B).*

- *« Fake news »*

Ces connaissances sont partagées délibérément dans le but de tromper les concurrents qui ont l'intention d'imiter après la relation de coopération. *« Je me souviens parfaitement que nous avons laissé tomber l'utilisation de certains outils de construction parce qu'un concurrent nous a informé que ce sont des outils mauvais marché et que ne sont pas productifs » (IN/B).* Il est souvent difficile de distinguer les connaissances *« fake news »* des connaissances sérieuses. Les entreprises imitatrices qui n'ont pas assez d'expérience dans le domaine peuvent facilement *« swallow the bait »*. *« Il y a 5 ans une technique de coffrage nous a coûté chère sur un chantier. Nous avons cru à ce que deux employés d'un concurrent nous ont expliqué » (EM/B).*

#### *Partagées involontairement*

- *« Langue qui fourche »*

Les parties interrogées limitent le partage de connaissances stratégiques. Ce partage est limité aux informations et connaissances nécessaires pour réussir le projet commun et toutes autres connaissances sont dissimulées. *« Toute information supplémentaire à notre activité conjointe représente un risque » (EM/F).* Ces connaissances que les concurrents protègent dans une coopération peuvent parfois être partagées par *« erreur » (TM/A)*, *« langue qui fourche » (IN/B)*, *« oublis » (IN/F)*, *« manque de vigilance » (TM/E)*

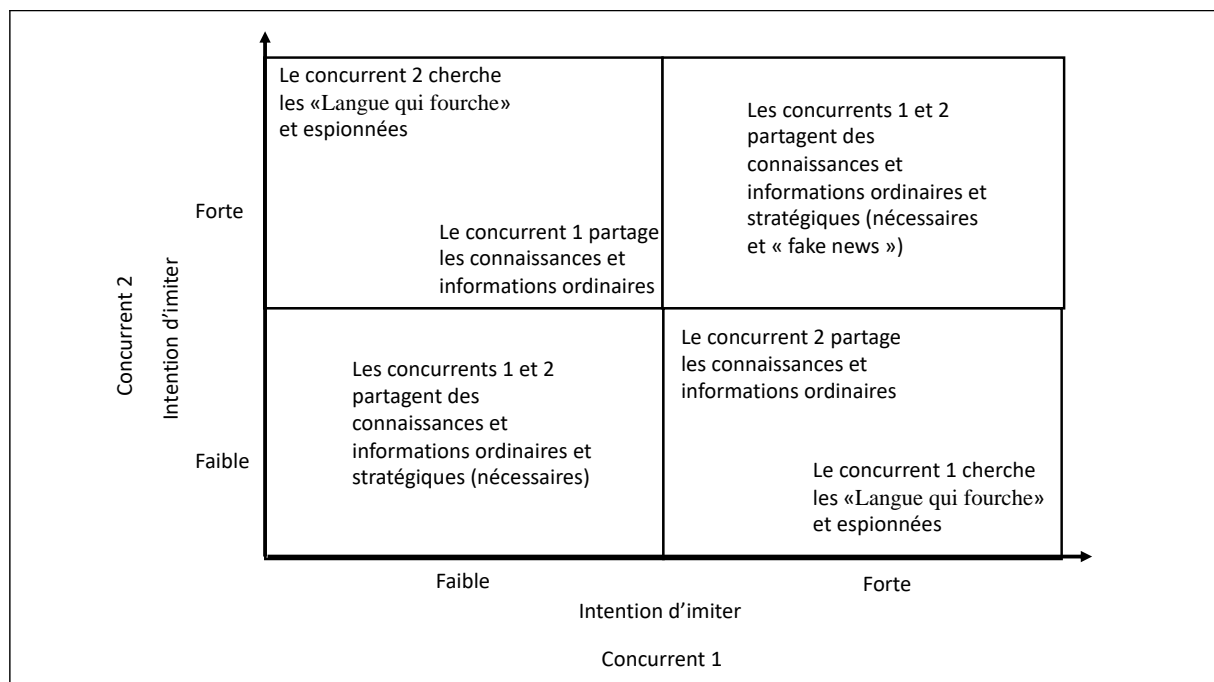
- *« Espionnées »*

Dans un premier cas, le fait de vouloir cacher les informations et les connaissances peut pousser les employés à se comporter de manière inhabituelle lors des discussions sur les activités communes. Ce comportement peut attirer l'attention des employés des concurrents, qui peuvent alors enquêter davantage dans l'espoir de trouver des informations intéressantes. *« Un jour lors d'un déjeuner, nous discutons du dossier d'appel d'offres pour la passation des marchés de construction d'un établissement public. J'ai remarqué qu'un confrère fuit la discussion d'un point technique. Cela m'a incité à creuser ce point, et j'ai trouvé une piste très intéressante qui*

*a fait le bonheur à notre société* » (IN/E). Dans un autre cas, certains concurrents recherchent des informations spécifiques qu'ils ont définies avant même de conclure un accord de coopération. « *Nous connaissons ce que nous ne maîtrisons pas et nous savons ce que nous devons faire de cette coopération... je n'aime pas le mot « espionnage » ou « vole » mais je préfère « intelligence concurrentielle* » » (TM/C).

Selon les déclarations des interviewés, nous résumons dans la matrice (figure 2) les connaissances et informations partagées et les recherches selon la situation des concurrents dans une coopération. Les connaissances et informations ordinaires sont partagées quel que soit l'intention des concurrents dans une coopération. Les connaissances et informations partagées involontairement (« *Langue qui fourche* » et « *espionnées* ») sont recherchées par les concurrents qui ont l'intention d'imiter dans une relation de coopération. Les connaissances et informations volontaires « *nécessaires* » pour réussir une coopération sont partagées lorsque les deux concurrents ont des intentions similaires, alors que les « *fake news* » sont partagées lorsque les deux concurrents exploitent la coopération pour imiter.

**Figure 2 : Connaissances et informations partagées et intention des concurrents d'imiter**



## 3.2.IMITATION ET NIVEAU DE COOPÉTITION

### 3.2.1. Imitation au niveau interpersonnel

Le terme « *niveau interpersonnel* » désigne principalement les relations de confiance établies entre des individus d'entreprises rivales qui mettent en place des projets collaboratifs.

Les aspects émotifs des relations coopétitives exercent une forte influence sur la capacité de la confiance entre les individus employés par des organisations rivales d'émerger et de se développer dans leurs expériences de collaboration. La raison de cette association est qu'une situation de coopétition déclenche une forte relation émotionnelle entre les employés impliqués dans des interactions coopétitives. Les entretiens montrent la présence de deux types d'employés dans une relation de coopétition : (1) des employés qui favorisent la compétition dans une relation de coopétition « *Nous avons trouvé des difficultés pour expliquer à certains de nos employés qu'il faut collaborer avec des concurrents sur certaines activités* » (TM/B) et (2) des employés qui favorisent la coopération dans une relation de coopétition « *Nos jeunes employés oublient parfois que la coopération est avec un concurrent* » (TM/F). Les premiers employés sont souvent des imitateurs, tandis que les deuxièmes employés sont ceux qui sont l'objet d'imitation.

À ce niveau interpersonnel de l'imitation dans une coopétition, certaines entreprises ne sont pas responsables du comportement imitatif de leurs employés. Les employés imitent leur homologue des rivaux sans en informer leur supérieur. L'objectif est d'améliorer leur performance personnelle. « *J'ai appris beaucoup de chose des autres employés, la prochaine fois je pourrai faire la même chose dans un autre projet en solo sans concurrent* » (EM/C). « *Nos amis, des employés des concurrents, ne sont pas méfiants et ils sont plus orientés vers la coopération dans notre relation* » (EM/B).

Selon les interviewés, l'imitation interpersonnelle dans une coopétition peut prendre trois formes : (1) imitation entre les tops managers, qui concerne les pratiques managériales, telles que la manière d'encadrer les employés pour atteindre les objectifs d'une coopétition ou la stratégie de ciblage sur les marchés publics ; ou le choix des fournisseurs « *le segment des associations et coopératives n'a jamais été notre intérêt et d'ailleurs nous savions même pas que ces organisations lancent des appels d'offres, c'est grâce à une discussion amical avec*



*mon homologue que j'ai pu comprendre ce point » (EM/B) ; (2) imitation entre les ingénieurs, qui concerne les éléments techniques tels que l'élaboration des dossiers d'appel d'offres ou l'utilisation d'outils spécifiques « C'était une opportunité en or, nous perdons beaucoup d'argent et d'énergie dans des techniques de construction anciennes. Nos concurrents font des formations à leur équipe mais chez nous quedal rien... (l'ingénieur souri) oui j'ai oublié la coopération est une forme de formation moins couteuse » (IN/E) ; (3) imitation entre les employés qui est la forme la plus courante dans une relation de coopération. Cette dernière imitation concerne les éléments opérationnels pour développer les compétences des employés. Ce type n'est pas toujours bénéfique pour l'entreprise « nous avons su que nos amis ont un syndicat et ils ne travaillent pas plus de 8 heures par jours » (EM/C).*

### 3.2.2. Imitation au niveau intergroupes

Le terme « *niveau intergroupe* » désigne les interactions coopératives entre les équipes de projet ou les groupes de travail appartenant à différentes organisations engagées dans des activités de coopération. Dans une coopération, des groupes souhaitent apprendre les uns des autres afin de tirer le meilleur parti possible de la coopération et de garder une longueur d'avance sur les autres concurrents hors coopération. Cela n'est possible qu'à travers une collaboration complexe entre des groupes concurrents. Les concurrents en coopération qui ont l'intention d'imiter profitent des mécanismes de coordinations informels créés par le concurrent pour favoriser la confiance entre les groupes. « *Nous profitons de la confiance des autres pour pouvoir assimiler toutes les informations et connaissances partagées afin de les utiliser ailleurs dans d'autres projets non coopératifs* » (IN/F). En présence de confiance, les membres du groupe expriment librement leurs points de vue et échangent ouvertement des connaissances précieuses, ce qui améliore la qualité et la quantité des interactions entre les équipes.

Cette étude expose un lien fort entre la confiance intergroupes et l'imitation dans la coopération interfonctionnelle. L'imitation comme l'a indiqué un interviewé, n'est pas nécessairement une copie conforme de ce qui existe, « *nous cherchons à imiter mais il ne faut pas aussi perdre la*

*confiance des concurrents avec lesquels nous coopérons, cela est possible par le biais des imitations originales* » (TM/B). À l'inverse, la méfiance peut bloquer le partage des connaissances et entraver une recombinaison efficace des connaissances entre groupes ou équipes de projet dans un environnement coopétitif. Cependant, cette méfiance ne bloque pas nécessairement l'imitation, selon les interviewés. Les répondants ont souligné que l'imitation ne se fonde pas uniquement sur l'exploitation des connaissances partagées, mais aussi sur des connaissances recherchées « *si tu comptes sur les connaissances partagées tu n'iras pas loin dans ton objectif d'imitation* » (IN/F).

### 3.2.3. Imitation au niveau interorganisationnel

C'est le niveau le plus évoqué dans les entretiens réalisés. Le terme « *niveau interorganisationnel* » désigne les interactions coopétitives entre au moins deux organisations. À ce niveau, c'est toute l'organisation ou tous les membres de l'organisation qui cherchent à exploiter la coopétition pour imiter « *l'imitation devient un projet, c'est-à-dire avec des objectifs fixés, des informations à trouver et aussi quand et où exploiter ces informations* » (TM/B). L'un des interviewés a insisté sur le fait que seuls quelques employés sont au courant de l'intention d'utiliser la relation de coopétition pour imiter, « *tu ne peux pas faire confiance à tout le monde, c'est une mission que seuls les plus doués et les plus confiants peuvent mener à bien* » (TM/F).

La confiance interentreprises peut devenir un résultat intermédiaire important de la coopétition permettant aux partenaires de bénéficier d'autres avantages tels que le partage de ressources et l'imitation. D'après quelques interviewés, l'imitation au niveau interorganisationnel dans une coopétition est associée à la taille de l'entreprise. Le comportement imitatif dans un environnement coopétitif est expliqué par l'aspect structurel. L'imitation est présente davantage dans une coopération entre deux concurrents de même taille « *nous n'avons coopéré avec un concurrent direct de même taille pour attaquer un grand concurrent. Cette coopération nous a offert l'accès à des connaissances stratégiques que nous avons exploitées par la suite dans des affaires propres* » (TM/B). En effet, l'imitation est considérée comme une stratégie qui peut être très présente lorsque la coopération est entre un leader et challenger « *Nous n'avons jamais*

*coopérer avec X (leader) parce qu'il ne peut pas partager et nous non plus nous ne pouvons pas partager et aussi il sait très bien que nous cherchons à tout prix de le dépasser » (TM/B). L'imitation est faible quand la coopération est entre un leader et un suiveur « c'est impossible de penser à imiter, nous avons eu l'accès à des connaissances stratégiques mais nous n'avons pas les ressources ni les compétences pour faire quelque chose avec ces connaissances » (TM/D).*

Une autre facette structurelle qui peut expliquer l'imitation au niveau interorganisationnel est la localisation spatiale entre les coopétiteurs. L'intention à imiter est affecté par la proximité géographique entre les coopétiteurs. Les interviewés ne sont pas d'accord sur la relation entre l'intention à imiter et la proximité géographique. Par exemple, quelques interviewés montrent que plus la distance physique est grande moins les comportements imitatifs se manifestent « *loin des yeux, loin du cœur, nous pensons rarement à imiter un concurrent que nous ne croisons pas beaucoup* » (TM/F). En revanche, d'autres interviewés déclarent que plus la distance physique est grande, plus l'intention à imiter est grande « *nos homologues situés loin partagent facilement les informations et les connaissances, ce qui déclenche rapidement la volonté d'imiter* » (TM/B). Cette divergence est expliquée par la proximité physique entre les coopétiteurs, qui constitue la base d'une culture de confiance élevée.

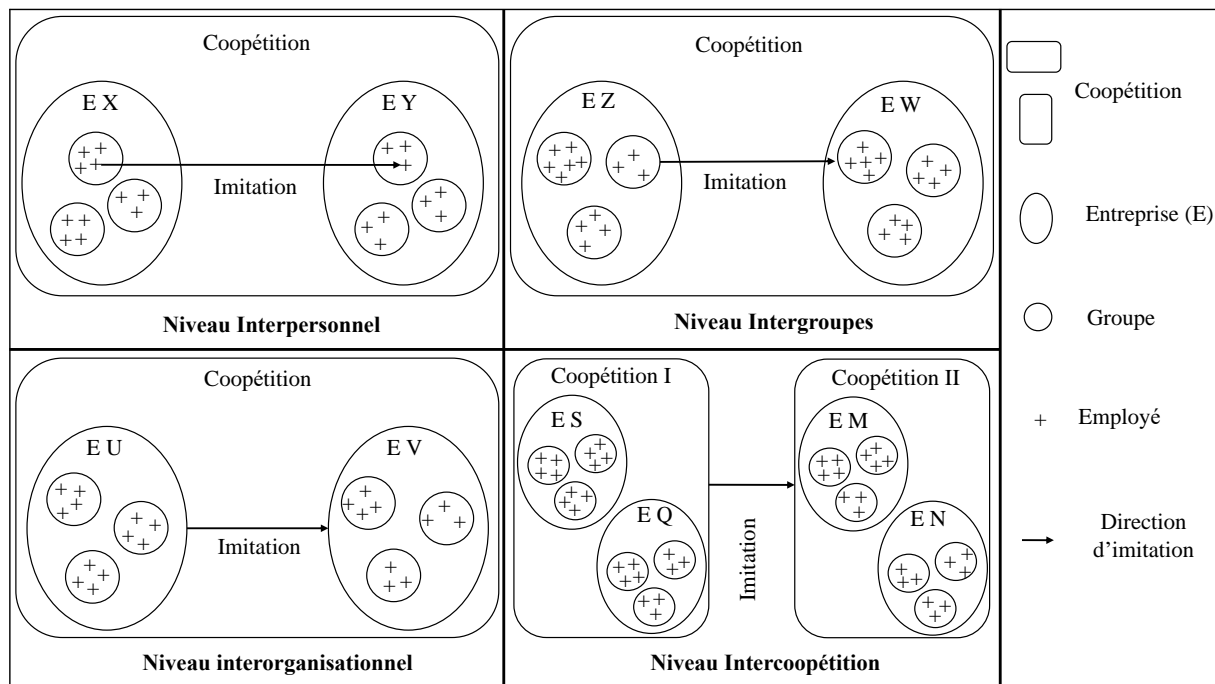
La confiance interorganisationnelle facilite l'imitation des coopétiteurs, mais la méfiance ne la bloque pas. Comme nous l'avons expliqué dans la section précédente, l'imitation ne se base pas uniquement sur les informations et connaissances partagées dans une relation de coopération. Lorsqu'un coopétiteur imitateur a l'intention d'imiter, il utilise, parfois, des méthodes illégales et non éthiques pour réaliser son objectif « *tous les chemins mènent à réussir l'imitation* » (TM/B).

#### 3.2.4. Imitation au niveau inter-coopétitions

Le terme « *niveau inter-coopétitions* » désigne les interactions coopératives entre deux coopétitions. Selon les intervenants l'imitation est également présente à ce niveau mais à une fréquence très faible. Seuls deux cas ont été rapportés par les interviewés : « *Je me souviens,*

nous avons coopéré avec D (concurrent) pour faire ce que les concurrents B et E ont fait (coopétition)... » (TM/F). Un autre interviewé a déclaré « En 2010, nous n'avons pas réussi à décrocher deux grands contrats puisque nous étions derrière une proposition de deux homologues coopérés. En 2015 nous avons fait la même chose qu'eux et nous avons réussi à signer un contrat avec le conseil régional » (TM/A).

**Figure 3 : Niveaux d'imitation dans une coopétition**



Nous avons présenté séparément quatre niveaux d'imitation dans une coopétition, bien qu'il existe une forte interdépendance entre les trois premiers niveaux : interpersonnel, intergroupes et interorganisationnel. L'imitation au niveau interorganisationnel n'est pas possible sans une imitation au niveau interpersonnel et intergroupes. En revanche, les imitations au niveau interpersonnel peuvent passer inaperçues des entreprises. Les employés peuvent imiter pour leur propre intérêt et améliorer leur productivité personnelle. Dans certains cas, les employés peuvent déclencher l'intention d'imiter chez leur entreprise « ... nous n'avons pas du tout penser à imiter le partenaire lors de notre première relation de coopétition. Un de nos employés nous a parlé d'une technique (...) et nous avons décidé de la découvrir plus lors de la prochaine coopétition, et c'est ce que nous avons fait » (TM/F).

Dans le même sens, les imitations intergroupes ne sont pas réalisables sans les imitations interpersonnelles. Par exemple, selon la majorité des intervenants, les chefs de projet de coopétition sont souvent « *expérimentés* », « *méfiant* » et « *ambigus* », et ils ne partagent que les informations nécessaires dans le cadre du projet de coopétition. Un chef de projet de coopétition qui cherche à s'inspirer d'un partenaire de ce type a intérêt à faire appel aux employés impliqués dans une coopétition où la confiance est plus présente.

### 3.3.FORMES D'IMITATION DANS UNE COOPÉTITION

Dans cette section nous présentons les différentes relations identifiées dans les discours des interviewés. Ces derniers se sont généralement concentrés sur le niveau interorganisationnel de l'imitation, et spécifiquement sur le niveau inter-coopétition. Les formes d'imitation dans une coopétition que nous présentons ci-dessous sont spécifiques à l'imitation interorganisationnelle et à l'imitation inter-coopétition. Les interviewés considèrent l'imitation interpersonnelle et l'imitation intergroupes comme complémentaires aux deux premières imitations. Le terrain étudié met en avant trois formes de relation entre l'imitation et la coopétition : (1) la coopétition comme source d'imitation ; (2) la coopétition comme stratégie d'imitation d'attaque ; et (3) la coopétition comme objet d'imitation.

#### 3.3.1. Coopétition comme source d'imitation

Les entreprises utilisent la coopétition comme source d'imitation. En d'autres termes, une entreprise qui a l'intention d'imiter cherche à coopérer avec un concurrent pour pouvoir accéder à ses informations et connaissances « ... *certaines informations et le savoir-faire ne sont pas facilement accessibles et je considère que seule la coopétition nous permettra d'être proche de ce que nous cherchons* » (TM/F). C'est la forme d'imitation la plus répandue sur le terrain étudié.

#### 3.3.2. Coopétition comme stratégie d'imitation défensive

Les interviewés mettent l'accent sur le rôle important de la coopétition comme stratégie de défense à travers l'imitation. Sur des marchés compétitifs, un leader a toujours une avance pour décrocher un contrat avec les grands clients. Les entreprises suiveuses n'osent même pas de

cibler ces clients de premier rang. La solution la plus simple pour certaines entreprises est de coopérer avec leur concurrent pour rattraper le manque de ressources et de compétences « *Pour équilibrer nos chances nous avons fait appel à un concurrent de même taille pour travailler ensemble et faire ce que le leader a fait* » (TM/B). Un autre manager a déclaré « *cette coopération nous a permis de négocier et de convaincre un fournisseur de travailler également avec nous et non pas seulement avec X (un concurrent)* » (TM/E).

L'imitateur dans une coopération développée pour l'imitation peut-être un seul concurrent sans que son partenaire en soit conscient, ou les deux concurrents qui se s'entendent pour imiter un leader. Dans le deuxième cas un concurrent doit convaincre son homologue de l'aspect défensif de l'imitation face à un leader « *Ce n'était pas compliqué de créer en lui la rage et l'intention d'imiter, je lui ai simplement dit que ce leader allait certainement nous tuer un jour* » (TM/E).

Une transversalité entre les deux formes précédentes est présente, bien que rare. Dans notre étude, nous avons identifié un cas de cette transversalité. La coopération peut être à la fois une source d'imitation et une stratégie de défense. Dans cette double intention, le concurrent cherche à la fois à se défendre du leader et à acquérir des nouvelles connaissances auprès de son homologue pour les exploiter après la fin de la coopération « *faire d'une pierre deux coups, mettre en place la coopération pour imiter un leader et imiter un parasite* » (TM/E). Cet interviewé considère que cette stratégie est plus facile à réaliser, car l'argument de la défense contre un concurrent agressif est stratégique. Cet argument peut susciter une confiance aveugle. Cette confiance ouvre facilement la porte aux informations et aux connaissances : « *le plus dur à faire dans une coopération est de convaincre ton homologue, mais la carte de se défendre contre un attaquant agressif est une carte blanche* » (TM/E).

### 3.3.3. Coopération, comme objet d'imitation

La coopération peut être aussi un objet à imiter. Dans cette situation nous avons identifié deux cas possibles : (1) imiter l'idée d'une coopération ; et (2) imiter le projet d'une coopération.

#### *Imiter l'idée d'une coopération*

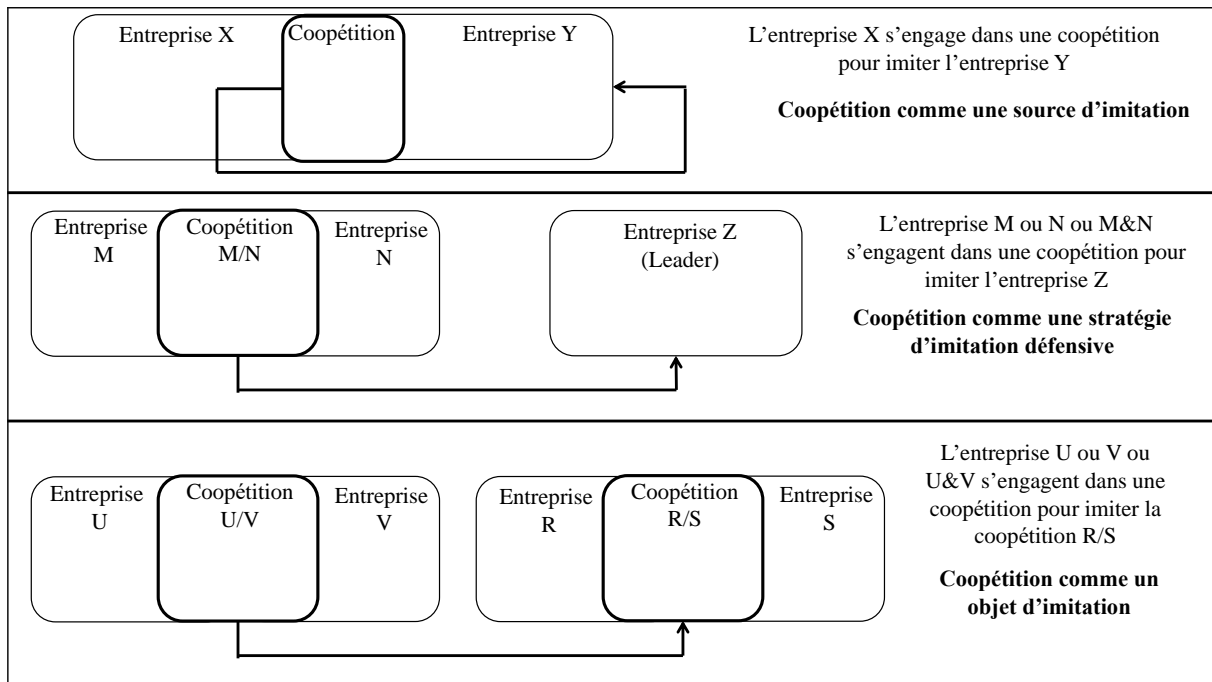
Sur des marchés différents, la coopération peut être un objet d'imitation par un concurrent. Une entreprise peut tenter d'imiter l'idée d'une coopération réalisée entre deux concurrents sur un marché pour attaquer un autre marché « *je n'ai jamais pensé un jour coopérer avec un concurrent, même dans mes rêves, mais une fois que j'ai appris que deux concurrents ont réussi à surmonter leurs différences pour travailler avec un client, je me suis dit que, dans le monde des affaires, tu peux prier avec le diable* » (TM/F). Dans ce format d'imitation les deux coopérations ne seront pas en confrontation directe, étant donné que la cible est différente.

#### *Imiter le projet d'une coopération*

Sur un même marché concurrentiel, la coopération peut être un objet d'imitation. Un concurrent peut chercher un partenaire pour imiter un partenariat entre deux autres concurrents pour négocier avec un même client. « *Cette coopération nous l'avons considérée comme une attaque alors il était indispensable de réagir de la même façon (...) oui nous avons fait une coopération pour imiter la coopération* » (TM/B)

Dans les deux types de coopération qui forme l'objet d'imitation, la coopération pour imiter une autre coopération peut être l'idée d'un seul partenaire ou de deux partenaires. Pratiquement et sur le terrain, nous avons identifié uniquement le cas où les deux concurrents ont l'intention de mettre en place une coopération pour imiter une autre coopération « *pour réussir l'imitation d'une coopération, il est préférable que les deux concurrents aient l'intention et la volonté d'imiter* » (TM/F). Théoriquement un interviewé a évoqué le cas où un seul concurrent planifie l'imitation d'une autre coopération. « *Nous ne l'avons jamais pratiqué, et personnellement je ne l'ai jamais remarqué dans notre secteur* » (TM/F). Selon les interviewés, cette imitation n'a jamais été pratiquée, mais elle reste une piste possible.

#### **Figure 4 : les formes d'imitation dans une relation de coopération**



## 4. DISCUSSION ET CONCLUSION

### 4.1. CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

Nous apportons de multiples contributions à la littérature sur la coopération en examinant sa relation avec l'imitation. Nous montrons que la coopération ne se limite pas uniquement à l'innovation mais aussi à l'imitation, Cette découverte est la première preuve empirique qualitative au courant de recherche timide autour de la coopération et l'imitation en réponse aux récents appels à davantage recherches dans ce domaine (Aarstad et al., 2018 ; Mariani et Belitski, 2023 ; Cirik et Makadok, 2023). La forte présence de l'imitation dans des relations de coopération entre concurrents est assez nouveau dans la littérature sur la coopération. Cette étude est la première à établir un lien empirique et conceptuel entre la littérature sur l'imitation (Schnaars, 2002 ; Lieberman and Asaba, 2006 ; Bourkha, 2023) et la littérature sur la coopération (Baglieri et al., 2008 ; Bengtsson et al., 2010 ; Bengtsson et Kock, 2014 ; Bouncken et al., 2015 ; Le Roy et al., 2016 ; Felzensztein et al., 2018 ; Gernsheimer et al., 2021 ; Crick et al., 2022 ; Yao et al. al., 2023), mobilisant ainsi des concepts et des construits qui n'ont jamais été considérés conjointement pour éclairer le lien entre les stratégies coopératives et les stratégies d'imitation.



La négligence des travaux liant les deux littératures peut s'expliquer de deux manières différentes et complémentaires : premièrement, la plupart des publications précédentes se sont concentrées sur la simple présence de l'imitation comme étant un risque pour les relations de coopération (Le Roy et al., 2016), sans tenter de considérer l'imitation comme une variable explicative ou à expliquer de la coopération ; Deuxièmement, l'imitation est un sujet négligé par les chercheurs en management (Shenkar, 2010).

Également, notre étude contribue à la littérature sur la coopération en améliorant la compréhension scientifique des comportements des coopétiteurs, plus particulièrement le comportement imitatif à différents niveaux de coopération. Nous proposons une conceptualisation et une opérationnalisation plus nuancées de l'imitation dans des relations de coopération en contrastant avec la mauvaise perception dominante portant sur la relations entre les deux concepts (Baglieri et al., 2008 ; Bengtsson et al., 2010 ; Czakon et al., 2014 ; Bengtsson et Raza-Ullah, 2016 ; Le Roy et al., 2016). Dans notre étude, nous reconnaissons que l'imitation présente un obstacle à la coopération (Czakon et al., 2014 ; Bengtsson et Raza-Ullah, 2016 ; Le Roy et al., 2016) mais nous suggérons aussi que l'imitation peut être l'origine d'une coopération. Les imitateurs font recours à la coopération pour réaliser leurs objectifs. En particulier, nous introduisons le concept de « *imitation coopérative* », qui considère la coopération comme une stratégie d'imitation. Ce concept est proposé à plusieurs niveaux de coopération : interpersonnel, intergroupes, interorganisationnel et inter-coopération. Ces différents niveaux contribuent à la littérature traditionnelle sur la coopération qui se concentre sur la coopération au niveau interorganisationnel (Devece et al., 2019 ; Xu et al., 2021). Nous suggérons que les différents niveaux de coopération sont à la fois différents et complémentaires. Les quatre niveaux sont importants pour une compréhension approfondie de la coopération.

La littérature considère que si une entreprise souhaite favoriser une innovation radicale (McDermott et O'Connor, 2002), la coopération n'est peut-être pas la bonne stratégie à adopter (Mariani et Belitski, 2023). En revanche, la coopération est une stratégie recommandée pour l'innovation incrémentale (Bouncken et al., 2018 ; Corbo et al., 2023). Ces contributions

montrent que l'importance de la coopération est une fonction décroissante de l'originalité du résultat. Ceci explique notre contribution qui met en avant la coopération comme une source d'imitation et aussi une stratégie d'imitation de défense. Nous confirmons l'idée que l'intensité de la coopération influence positivement l'imitation (Mariani et Belitski, 2023). Les auteurs suggèrent que plus les entreprises en concurrence sont intenses, plus elles sont susceptibles d'imiter les produits de leurs coopétiteurs.

Nous contribuons également à la littérature sur la coopération en explorant la coexistence du partage et de la dissimulation des connaissances dans les relations de coopération (Bengtsson et Kock, 2000 ; Serenko et Bontis, 2016 ; Wang et al., 2018 ; Yao et al., 2023). La plupart des recherches précédentes considèrent ces deux comportements comme distincts, mais notre étude montre qu'ils peuvent coexister dans une même relation. Également, le traitement de l'imitation et sa relation avec la coopération a permis d'identifier les différents types de partage de connaissances qui se produisent dans une coopération. Cette typologie n'a pas été pleinement explorée dans la littérature. Ces résultats peuvent être considérés dans la littérature sur les mécanismes de protection dans une coopération (Raza-Ullah et al., 2014 ; Corbo et al., 2022 ; Telg et al., 2023). Nous avons présenté les types de connaissances partagées dans une coopération et les connaissances exploitées par les imitateurs dans une coopération. Ce résultat peut être utilisé pour se protéger des imitateurs dans une relation de coopération.

La littérature suggère clairement que la confiance est une variable importante pour la réussite d'une coopération (Fernandez et al., 2014 ; Le Roy et Fernandez, 2015 ; Fernandez et Chiambaretto, 2016 ; Lascaux, 2020). Notre étude va plus loin en suggérant que l'absence de confiance peut tuer la coopération dans un secteur d'activité. En effet, notre étude a montré que l'imitation rend la confiance difficile à établir. Pendant plusieurs années, les concurrents considéraient l'imitation comme un « *mal nécessaire* ». Cependant, depuis 2018, aucune coopération n'a été réalisée dans ce secteur.

La dernière contribution de cette étude est d'approfondir la compréhension de l'imitation compétitive. En réalité, il existe indéniablement des travaux différents examinant plusieurs objets imités tels que le produit (Srinivasan et al., 2007), la décision d'internationalisation (Henisz et Elios, 2001), alliances (Garcia-Pont et Nohria, 2002), diversification (Vermeulen et Wang, 2005), innovation organisationnelle (Anderson et Semadeni, 2010), business model

(Bourkha, 2023). Notre étude comble ce manque de connaissances en clarifiant quand la coopétition devient un objet d'imitation dans une industrie compétitive. Toujours dans le cadre de la littérature sur l'imitation, notre étude confirme que l'information et la rivalité sont deux explications théoriques sous-tendent les comportements d'imitation (Lieberman et Asaba, 2006).

#### 4.2. CONTRIBUTION MANAGÉRIALE

D'un point de vue managérial, nos résultats impliquent que les entreprises engagées dans la coopétition doivent être conscientes de la présence du comportement imitatif des concurrents à différents niveaux : interpersonnel, intergroupes, interorganisationnel et inter-coopétition. L'article présente deux pratiques contradictoires pour les managers. La première est destinée aux managers qui n'ont pas les ressources et les compétences suffisantes pour rester compétitifs, ni les connaissances nécessaires pour se défendre sur un marché compétitif. L'article montre aux managers comment ils peuvent explorer la coopétition pour se rattraper et se défendre. La deuxième pratique est destinée aux managers des entreprises qui ont une vision basée sur l'innovation et l'attaque des imitateurs. L'article montre à ces managers comment se protéger en comprenant comment les connaissances se partagent dans une coopétition, qu'elles soient volontairement ou involontairement. Ces managers innovateurs doivent également comprendre qu'il ne suffit pas de se protéger au niveau interorganisationnel. Les mécanismes de protection doivent être appliqués à d'autres niveaux : interpersonnel et intergroupes. Nous expliquons à ces managers comment les imitateurs exploitent la coopétition comme source, objet et stratégie d'imitation.

#### 4.3. LIMITES ET PERSPECTIVES

Nous reconnaissons que la conception de notre étude présente certaines limites qui ne nous permet pas de généraliser nos résultats. Premièrement, comme la plupart des recherches qualitatives utilisant une approche exploratoire, cette recherche est limitée par le nombre des entretiens. Malgré la qualité des réponses et des résultats obtenus, le recours à seulement dix-huit entretiens ne permet pas de présenter une vision complète et précise de la perception réelle

des entreprises en matière de coopération et d'imitation. De même, le refus d'enregistrer les entretiens par la plupart des interviewés peut influencer la quantité et la qualité des données collectées en utilisant la prise de note. Deuxièmement, les entreprises interrogées appartiennent au secteur de construction, où la coopération est acceptée sans complexité. Parallèlement, l'imitation dans un pays émergent n'est pas un tabou. Nous suggérons la reprise de la même étude dans des secteurs d'activité où la coopération est complexe et aussi dans des pays où l'imitation est considérée comme une stratégie honteuse.

Nos résultats ouvrent des pistes de recherche intéressantes pour des recherches ultérieures. Les chercheurs pourraient notamment étudier l'équilibre entre la confiance et l'imitation, ainsi que l'examen des résultats de l'imitation basée sur la coopération. Nous considérons que des recherches quantitatives sont nécessaires pour affiner davantage notre compréhension de l'imitation dans une coopération, confirmer nos résultats et déterminer leur caractère généralisable.

## Références

- Aarstad, J., Ness, H., Haugland, S. A., et Kvitastein, O. A. (2018), Imitation strategies and interfirm networks in the tourism industry: A structure–agency approach, *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol. 9, pp. 166-174.
- Alavi, M., et Leidner, D. (1999), Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits, *Communications of the Association for Information systems*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-28.
- Azungah, T. (2018), Qualitative research: deductive and inductive approaches to data analysis, *Qualitative research journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 383-400
- Baglieri, D., Dagnino, G. B., Giarratana, M. S., et Gutiérrez, I. (2008), Guest editors' introduction on cooperation: Stretching the boundaries of cooperation, *Management Research*, Vol. 6, No. 3, pp. 157-163.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Bengtsson, M., Eriksson, J., et Wincent, J. (2010), Co-opetition dynamics—an outline for further inquiry, *Competitiveness review: An international business journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 194-214.
- Bengtsson, M., et Kock, S. (2000), «Coopetition» in business Networks—to cooperate and compete simultaneously, *Industrial marketing management*, Vol. 29, No. 5, pp. 411-426.
- Bengtsson, M., et Kock, S. (2014), Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges, *Industrial marketing management*, Vol. 43, No. 2, pp. 180-188.
- Bengtsson, M., et Raza-Ullah, T. (2016), A systematic review of research on cooperation: Toward a multilevel understanding, *Industrial Marketing Management*, Vol. 57, pp. 23-39.
- Bouncken, R. B., et Kraus, S. (2013), Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of cooperation, *Journal of Business research*, Vol. 66, No. 10, pp. 2060-2070.
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., Ritala, P., et Kraus, S. (2018), Cooperation in new product development alliances: advantages and tensions for incremental and radical innovation, *British Journal of management*, Vol. 29, No. 3, pp. 391-410.

- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., et Bogers, M. (2015), Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions, *Review of managerial science*, Vol. 9, pp. 577-601.
- Bourkha, B. (2023), Business model imitation: definition and typology, *Journal of Business Models*, Vol. 11, No. 1, pp. 4-12.
- Bourkha, B., et Demil, B. (2016), La capacité d'absorption, un processus d'imitation de produits, *Revue française de gestion*, Vol. 42, No. 255, pp. 155-168.
- Černe, M., Hernaus, T., Dysvik, A., et Škerlavaj, M. (2017), The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior, *Human Resource Management Journal*, Vol. 27, No. 2, pp. 281-299.
- Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., et Škerlavaj, M. (2014), What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity, *Academy of Management Journal*, Vol. 57, No. 1, pp. 172-192.
- Chai, L., Li, J., Clauss, T., et Tangpong, C. (2019), The influences of interdependence, opportunism and technology uncertainty on interfirm coopetition, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 34, No. 5, pp. 948-964.
- Chevallier, C., Laarraf, Z., Lacam, J. S., Miloudi, A., et Salvetat, D. (2016), Competitive intelligence, knowledge management and coopetition: The case of European high-technology firms, *Business Process Management Journal*, Vol. 22, No. 6, pp. 1192-1211.
- Chiambaretto, P., Massé, D., et Mirc, N. (2019), «All for One and One for All? » -Knowledge broker roles in managing tensions of internal coopetition: The Ubisoft case, *Research Policy*, Vol. 48, No. 3, pp. 584-600.
- Chiambaretto, P., Maurice, J., et Willinger, M. (2020), Value creation and value appropriation in innovative coopetition projects, *M@ n@ gement*, Vol. 23, No. 2, pp. 61-75.
- Chin, K. S., Chan, B. L., et Lam, P. K. (2008), Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 4, pp. 437-454.
- Cirik, K., et Makadok, R. (2023), First-mover advantages versus first-mover benefits: What's the difference and why does it matter? *Academy of Management Review*, Vol. 48, No. 3, pp. 409-431.
- Corbin, J. M., et Strauss, A. C. (2007), *Basics of qualitative research – Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd edn.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Corbo, L., Kraus, S., Vlačić, B., Dabić, M., Caputo, A., et Pellegrini, M. M. (2023), Coopetition and innovation: A review and research agenda, *Technovation*, Vol. 122, 102624.
- Crabtree, B. F., et Miller, W. F. (1999), *A template approach to text analysis: Developing and using codebooks*, Newbury Park, CA: Sage.
- Crick, J. M., Karami, M., et Crick, D. (2022), Is it enough to be market-oriented? How coopetition and industry experience affect the relationship between a market orientation and customer satisfaction performance, *Industrial Marketing Management*, Vol. 100, pp. 62-75.
- Czakov, W., Fernandez, A. S., et Minà, A. (2014), Editorial—From paradox to practice: the rise of coopetition strategies, *International Journal of Business Environment*, Vol. 6, No. 1, pp. 1-10.
- Czakov, W., Klimas, P., et Mariani, M. (2020), Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale, *Long Range Planning*, Vol. 53, No. 1, 101875.
- D'Aveni, R. A. (2010), *Hypercompetition*, Simon and Schuster.
- Dana, L. P., et Dumez, H. (2015), Qualitative research revisited: epistemology of a comprehensive approach, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 26, No. 2, pp. 154-170.
- Delios, A., Gaur, A. S., et Makino, S. (2008), The timing of international expansion: Information, rivalry and imitation among Japanese firms, 1980–2002, *Journal of Management Studies*, Vol. 45, No. 1, pp. 169-195.
- Deterding, N. M., et Waters, M. C. (2021), Flexible coding of in-depth interviews: A twenty-first-century approach, *Sociological methods & research*, Vol. 50, No. 2, pp. 708-739.
- Devece, C., Ribeiro-Soriano, D. E., et Palacios-Marqués, D. (2019), Coopetition as the new trend in inter-firm alliances: literature review and research patterns, *Review of Managerial Science*, Vol. 13, No. 2, pp. 207-226.
- Dickson-Swift, V., James, E. L., Kippen, S., et Liamputtong, P. (2007), Doing sensitive research: what challenges do qualitative researchers face?, *Qualitative research*, Vol. 7, No. 3, pp. 327-353.
- Dorn, S., Schweiger, B., et Albers, S. (2016), Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda, *European Management Journal*, Vol. 34, No. 5, pp. 484-500.
- Eriksson, P., et Kovalainen, A. (2015), *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research*, London: Sage Publications Ltd.
- Estrada, I., Faems, D., et 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.
- Felzensztein, C., Gimmon, E., et Deans, K. R. (2018), Coopetition in regional clusters: Keep calm and expect unexpected changes, *Industrial Marketing Management*, Vol. 69, pp. 116-124.

- Fernandez, A. S., et Chiambaretto, P. (2016), Managing tensions related to information in co-opetition, *Industrial Marketing Management*, Vol. 53, pp. 66-76.
- Fernandez, A. S., Le Roy, F., et Chiambaretto, P. (2018), Implementing the right project structure to achieve cooperative innovation projects, *Long Range Planning*, Vol. 51, No. 2, pp. 384-405.
- Fernandez, A. S., Le Roy, F., et Gnyawali, D. R. (2014), Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe, *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 2, pp. 222-235.
- Garcia-Pont, C., et Nohria, N. (2002), Local versus global mimetism: The dynamics of alliance formation in the automobile industry, *Strategic management journal*, Vol. 23, No. 4, pp. 307-321.
- Gast, J., Gundolf, K., Harms, R., et Collado, E. M. (2019), Knowledge management and co-opetition: how do cooperating competitors balance the needs to share and protect their knowledge?, *Industrial marketing management*, Vol. 77, pp. 65-74.
- Gernsheimer, O., Kanbach, D. K., et Gast, J. (2021), Coopetition research-A systematic literature review on recent accomplishments and trajectories, *Industrial Marketing Management*, Vol. 96, pp. 113-134.
- Gnyawali, D. R., et Park, B. J. (2009), Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model, *Journal of small business management*, Vol. 47, No. 3, pp. 308-330.
- Gnyawali, D. R., et Ryan Charleton, T. (2018), Nuances in the interplay of competition and cooperation: Towards a theory of co-opetition, *Journal of Management*, Vol. 44, No. 7, pp. 2511-2534.
- Gnyawali, D. R., He, J., et Madhavan, R. (2006), Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination, *Journal of management*, Vol. 32, No. 4, pp. 507-530.
- Hallberg, N. L., et Brattström, A. (2019), Concealing or revealing? Alternative paths to profiting from innovation, *European Management Journal*, Vol. 37, No. 2, pp. 165-174.
- Henisz, W. J., et Delios, A. (2001), Uncertainty, imitation, and plant location: Japanese multinational corporations, 1990-1996, *Administrative science quarterly*, Vol. 46, No. 3, pp. 443-475.
- Hidalgo, G., Monticelli, J. M., Pedroso, J., Verschoore, J. R., et de Matos, C. A. (2022), The influence of formal institution agents on co-opetition in the organic food industry, *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, Vol. 20, No. 2, pp. 61-74.
- Imran, M. K., Ilyas, M., Aslam, U., et Fatima, T. (2018), Knowledge processes and firm performance: the mediating effect of employee creativity, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31, No. 3, pp. 512-531.
- Lascaux, A. (2020), Co-opetition and trust: What we know, where to go next, *Industrial Marketing Management*, Vol. 84, pp. 2-18.
- Le Roy, F., et Fernandez, A. S. (2015), Managing cooperative tensions at the working-group level: The rise of the cooperative project team, *British Journal of Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 671-688.
- Le Roy, F., Robert, M., et Lasch, F. (2016), Choosing the best partner for product innovation: Talking to the enemy or to a friend? *International Studies of Management & Organization*, Vol. 46, No. 2-3, pp. 136-158.
- Lee, R. M. (1993), *Doing research on sensitive topics*, London: Sage Publications Ltd.
- Lieberman, M. B., et Asaba, S. (2006), Why do firms imitate each other? *Academy of management review*, Vol. 31, No. 2, pp. 366-385.
- Lioliou, E., Willcocks, L., et Liu, X. (2019), Researching IT multi-sourcing and opportunistic behavior in conditions of uncertainty: A case approach, *Journal of Business Research*, Vol. 103, pp. 387-396.
- Mariani, M. M. (2016), Coordination in inter-network co-opetition: Evidence from the tourism sector, *Industrial Marketing Management*, Vol. 53, pp. 103-123.
- Mariani, M. M., et Belitski, M. (2023), The effect of co-opetition intensity on first mover advantage and imitation in innovation related co-opetition: Empirical evidence from UK firms, *European Management Journal*, Vol. 41, No. 5, pp. 779-791.
- McDermott, C. M., et O'connor, G. C. (2002), Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues, *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association*, Vol. 19, No. 6, pp. 424-438.
- Mention, A. L. (2011), Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: which influence on innovation novelty?, *Technovation*, Vol. 31, No. 1, pp. 44-53.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., et Saldaña, J. (2014), *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.), Sage Publications Ltd (CA).
- Moatti, V. (2009), Learning to expand or expanding to learn? The role of imitation and experience in the choice among several expansion modes, *European Management Journal*, Vol. 27, No. 1, pp. 36-46.
- Munten, P., Vanhamme, J., Maon, F., Swaen, V., et Lindgreen, A. (2021), Addressing tensions in co-opetition for sustainable innovation: Insights from the automotive industry, *Journal of Business Research*, Vol. 136, pp. 10-20.

- Pereira, V., et Mohiya, M. (2021), Share or hide? Investigating positive and negative employee intentions and organizational support in the context of knowledge sharing and hiding, *Journal of business research*, Vol. 129, pp. 368-381.
- Raja, J. Z., Chakkol, M., Johnson, M., et Beltagui, A. (2018), Organizing for servitization: examining front-and back-end design configurations, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 38, No. 1, pp. 249-271.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., et Kock, S. (2014), The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels, *Industrial marketing management*, Vol. 43, No. 2, pp. 189-198.
- Raza-Ullah, T., et Kostis, A. (2020), Do trust and distrust in coopetition matter to performance?, *European Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 367-376.
- Ritala, P., et Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009), What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition, *Technovation*, Vol. 29, No. 12, pp. 819-828.
- Schnaars, S. (2002), *Managing imitation strategies, How late entrants seize markets from pioneers*, Free Press.
- Semadeni, M., et Anderson, B. S. (2010), The follower's dilemma: Innovation and imitation in the professional services industry, *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 5, pp. 1175-1193.
- Seran, T., et Bez, S. M. (2021), Open innovation's «multiunit back-end problem»: How corporations can overcome business unit rivalry, *California Management Review*, Vol. 63, No. 2, pp. 135-157.
- Serenko, A., et Bontis, N. (2016), Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding, *Journal of knowledge management*, Vol. 20, No. 6, pp. 1199-1224.
- Shenkar, O. (2010), Imitation is more valuable than innovation, *Harvard business review*, Vol. 88, No. 4, pp. 28-29
- Siachou, E., Trichina, E., Papisolomou, I., et Sakka, G. (2021), Why do employees hide their knowledge and what are the consequences? A systematic literature review, *Journal of Business Research*, Vol. 135, pp. 195-213.
- Sklyar, A., Kowalkowski, C., Tronvoll, B., et Sörhammar, D. (2019), Organizing for digital servitization: A service ecosystem perspective, *Journal of Business Research*, Vol. 104, pp. 450-460.
- Srinivasan, R., Haunschild, P., et Grewal, R. (2007), Vicarious learning in new product introductions in the early years of a converging market, *Management Science*, Vol. 53, No. 1, pp. 16-28.
- Stadtler, L., et Van Wassenhove, L. N. (2016), Coopetition as a paradox: Integrative approaches in a multi-company, cross-sector partnership, *Organization Studies*, Vol. 37, No. 5, pp. 655-685.
- Strik, N. P., Hamstra, M. R. W., et Segers, M. S. (2021), Antecedents of knowledge withholding: a systematic review & integrative framework, *Group & Organization Management*, Vol. 46, No. 2, pp. 223-251.
- Telg, N., Lokshin, B., et Letterie, W. (2023), How formal and informal intellectual property protection matters for firms' decision to engage in coopetition: The role of environmental dynamism and competition intensity, *Technovation*, Vol. 124, 102751.
- Trabelsi, K., Cheriet, F., et Hani, M. (2016), La régulation de la coopétition dans les alliances stratégiques : le rôle modérateur de la confiance, *XXV<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Hammamet, Tunisie*.
- Vermeulen, F., et Wang, T. (2005), Imitation or distinction: Strategic responses to social reference groups, *Communication EURAM, Munich*, pp. 4-7.
- Wang, Y., Han, M. S., Xiang, D., et Hampson, D. P. (2018), The double-edged effects of perceived knowledge hiding: empirical evidence from the sales context, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23, No. 2, pp. 279-296.
- Williamson, I. O., et Cable, D. M. (2003), Organizational hiring patterns, interfirm network ties, and interorganizational imitation, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 3, pp. 349-358.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications*, New York: Free Press.
- Xu, T., Yang, J., Zhang, F., et Guo, W. (2021), Interfirm coopetition, interfirm knowledge creation, and collaborative innovation performance: The moderating roles of environmental competitiveness and dysfunctional competition, *Industrial Marketing Management*, Vol. 99, pp. 123-135.
- Yami, S., et Nemeh, A. (2014), Organizing coopetition for innovation: The case of wireless telecommunication sector in Europe, *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 2, pp. 250-260.
- Yao, G., Zhao, H., Hu, Y., et Zheng, X. (2023), Exploring knowledge sharing and hiding on employees' creative behaviors: A coopetition perspective, *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 8, No. 4, 100447.
- Yin, R. K. (2018), *Case study research and applications: design and methods* (6th ed), Los Angeles, SAGE
- Zhu, Y., Wang, V. L., Wang, Y. J., et Nastos, J. (2020), Business-to-business referral as digital coopetition strategy: Insights from an industry-wise digital business network, *European Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 6, pp. 1181-1203.