



Séminaire pilotage des innovations

Le 20 mai 2016

# **Innover avec des concurrents : Enjeux stratégiques et opérationnels**

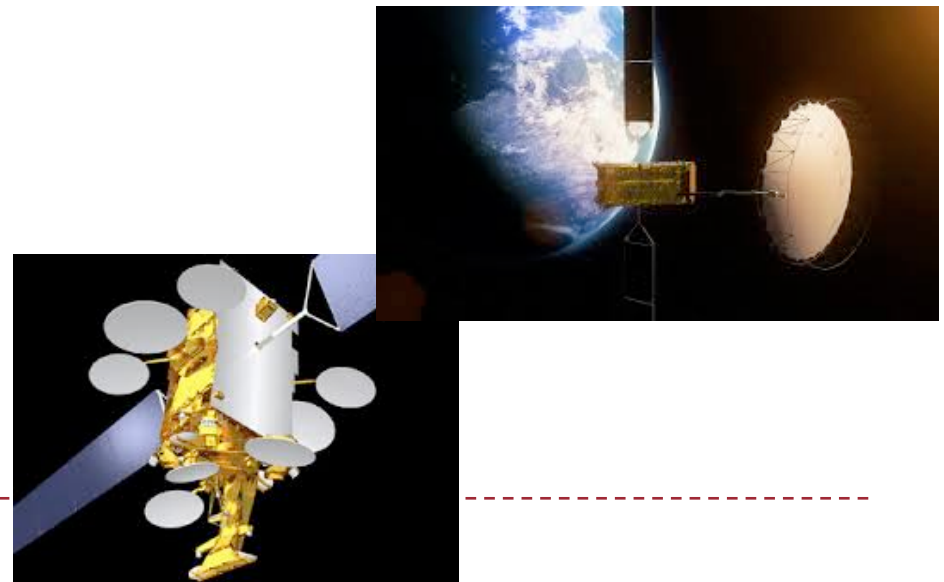
*Anne-Sophie Fernandez*

*Maître de conférences – Université de Montpellier*

# Introduction (1/2)

---

## ► Des exemples multiples



# Introduction (2/2)

---

## ▶ Des exemples

- ▶ Industries multiples : haute-technologie & traditionnelles (ex. automobile)
- ▶ Acteurs multiples
  - ▶ Entre grandes entreprises
  - ▶ Entre grandes entreprises et PME (ex. pôles de compétitivité)
  - ▶ Entre PME
  - ▶ A deux ou à plusieurs (réseaux d'innovation)
- ▶ Différents degrés d'innovation
  - ▶ Innovation radicale
  - ▶ Innovation incrémentale
  - ▶ Innovation managériale (?)
- ▶ Différents types de relation
  - ▶ Coopétition horizontale
  - ▶ Coopétition verticale

## ▶ Relation contre-intuitive et risquée => questionnements théoriques et empiriques

- ▶ Pourquoi innover avec un concurrent ?
- ▶ Comment faire pour bénéficier de cette relation et se prémunir des risques en même temps ?
- ▶ Quelle(s) performance(s) d'un projet d'innovation réalisé avec un concurrent ?

# Pourquoi innover avec un concurrent ? (1 / 3)

---

## ► La logique coopérative

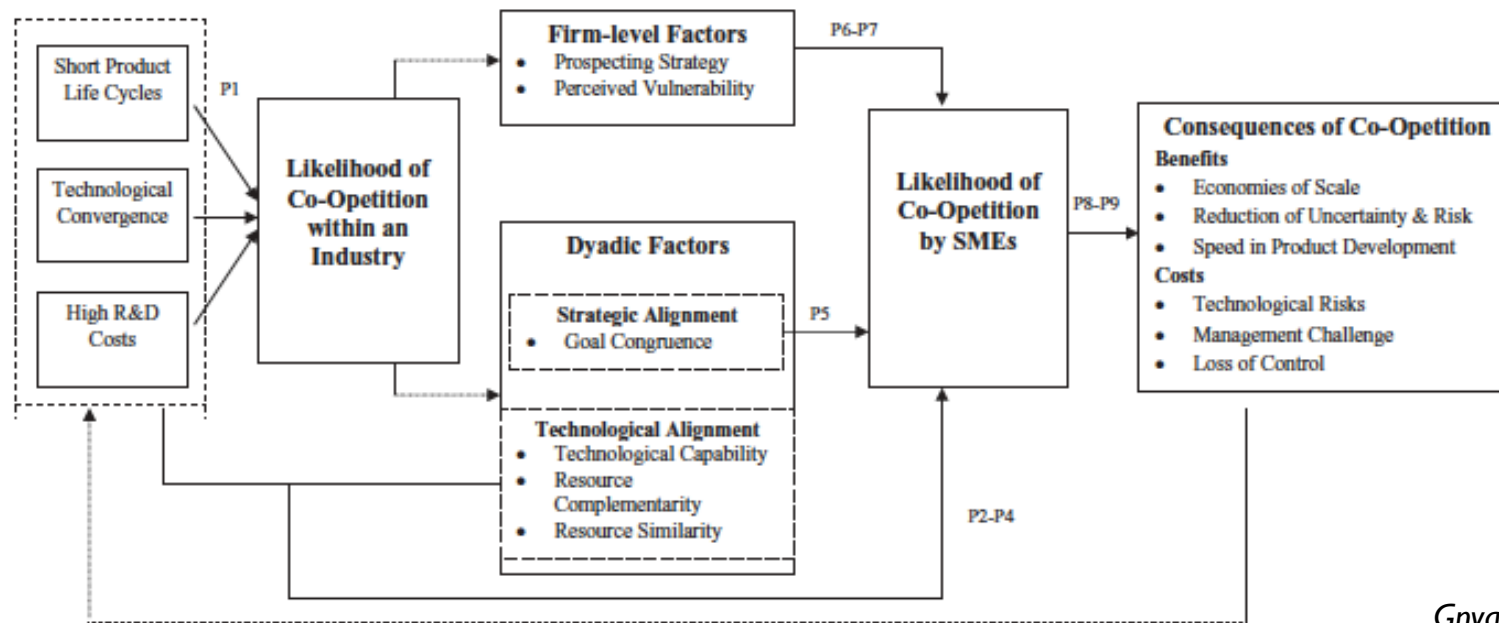
- Théorie de la dépendance en ressources (Pfeffer & Salancik, 1978)
- Approche par les ressources
  - Accès à des ressources (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996 ; Dyer & Singh, 1998 ; Das & Teng, 2000)
  - Améliorer la flexibilité (Rindova et al., 2012)
- TCT : alliance = mode de gouvernance alternatif entre marché et hiérarchie (Stuckey, 1983; Williamson, 1985)
- L'apprentissage organisationnel (Inkpen, 2000)

*Pourquoi innover avec un concurrent plutôt qu'avec un simple partenaire ?*

# Pourquoi innover avec un concurrent ? (2/3)

## ► D'un point de vue théorique

### ► Plusieurs niveaux de déterminants



Gnyawali et Park (2009)

### ► Principaux déterminants

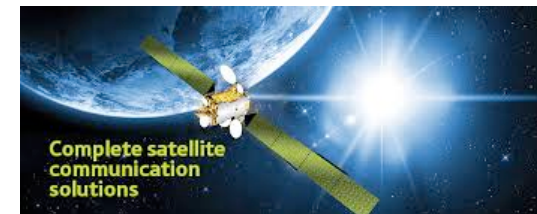
- Raccourcissement du cycle de vie des produits
- Convergence technologique
- Intensité des coûts de R&D

# Pourquoi innover avec un concurrent ? (3/3)

## ► D'un point de vue empirique

### ► Déterminants identifiés

- Mutualiser des ressources similaires et complémentaires
  - Ex : Arabsat etc.
- Partager les risques associés au projet d'innovation
  - Ex : Alphasat ; Yahsat
- Lutter contre un troisième « ennemi » commun
  - Ex : Yahsat
- Répondre aux exigences d'un acteur tiers
  - Ex : Alphasat



### ► Proposition :

- Innovation incrémentale => Coopétition verticale
- Innovation radicale => Coopétition horizontale

# Comment manager un projet d'innovation avec un concurrent ? (1/3)

---

- ▶ Projet d'innovation avec un concurrent = source de difficultés opérationnelles et managériales
- ▶ **Tensions coopétitives identifiées**

Level	Source of co-opetitive tensions
Inter-organizational	Tensions due to the ordering parties
	Tensions due to the commercialization of the program
	Tensions due to the program governance
	Tensions due to the activity division
Intra-organizational	Tensions due to the differences between industrial processes
	Tensions due to the dilemma between protection and sharing of strategic information
	Tensions due to the involvement of ordering parties
Inter-individual	Tensions due to individuals' reluctances regarding the project
	Tensions due to the individual integration of paradoxes

*Fernandez et al. (2014)*

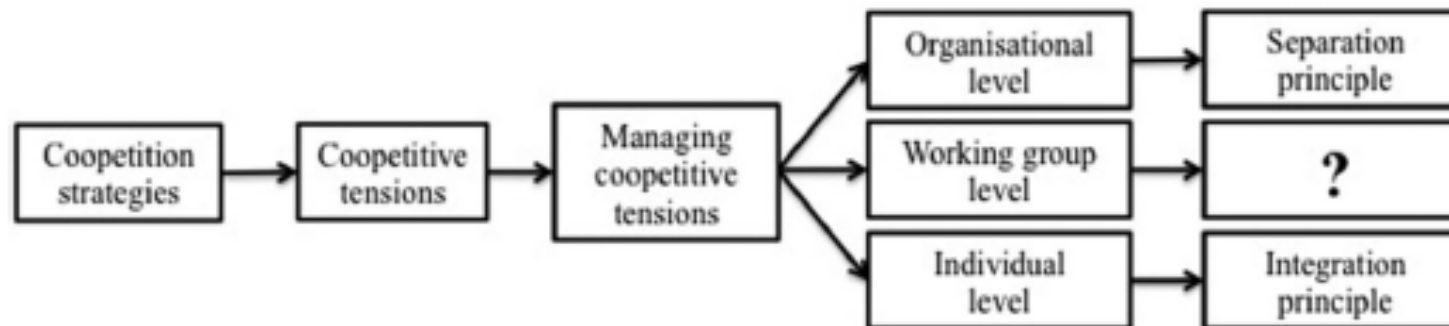
# Comment manager un projet d'innovation avec un concurrent ? (2/3)

---

## ► **Management de la coopétition**

- Principe de séparation (Bengtsson et Kock, 2000)
- Principe d'intégration (Chen, 2008)
- Combinaison des deux (Fernandez et al., 2014)

## ► **Management au niveau du projet d'innovation = gap théorique**



*Le Roy & Fernandez (2015)*

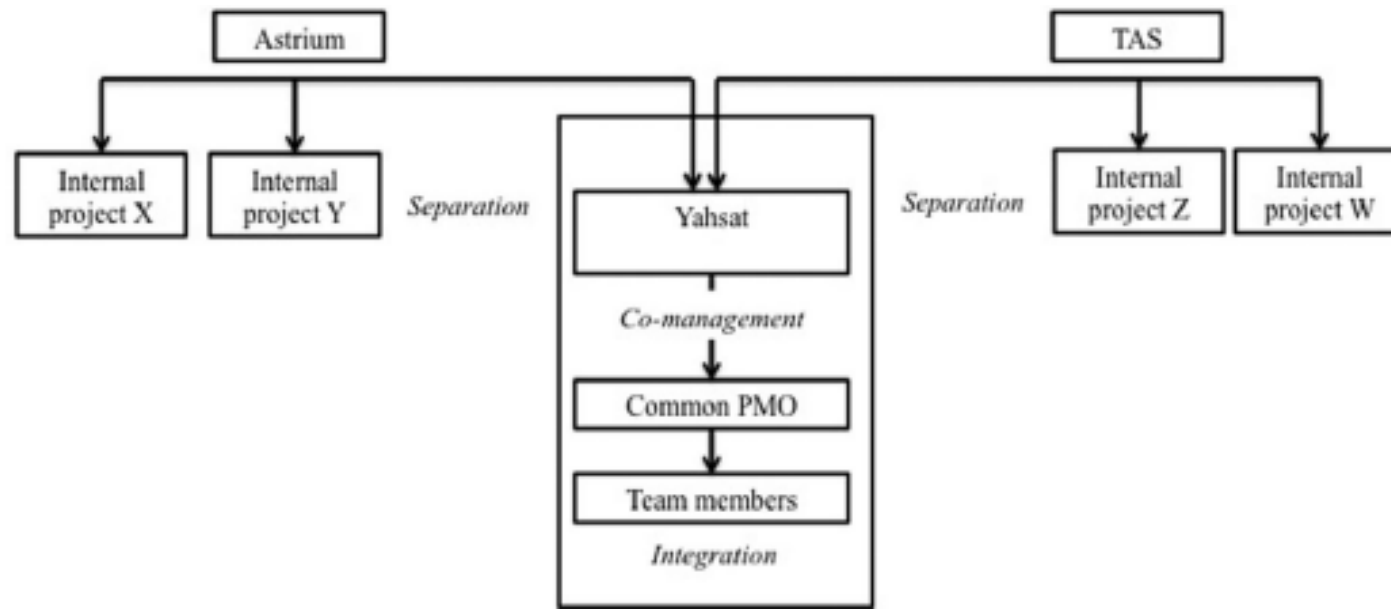
## ► **Mise en œuvre opérationnelle du projet d'innovation entre concurrents**

- La Joint-Venture (Gnyawali et Park, 2011)
- Des équipes-projets séparées
- L'équipe-Projet Coopétitive (Fernandez et Le Roy, 2013)



# Comment manager un projet d'innovation avec un concurrent ? (3/3)

## ► Le principe de co-management



Le Roy & Fernandez (2015)

## ► Proposition :

Type d'innovation	Stratégie	Mise en œuvre	Tensions	Management
Innovation incrémentale	Coopétition verticale	Equipes-projets séparées	Faibles	Séparation + intégration
Innovation radicale	Coopétition horizontale	Equipes-projets coopétitives	Tensions	Séparation + co-management + intégration

# La performance d'un projet d'innovation avec un concurrent ?

Type d'innovation	Stratégie	Mise en œuvre	Tensions	Management	Performances ?
Innovation incrémentale	Coopétition verticale	Equipes-projets séparées	Faibles	Séparation + intégration	
Innovation radicale	Coopétition horizontale	Equipes-projets coopératives	Tensions	Séparation + co-management + intégration	

## ► **Mesure de la performance complexe**

- Réussite du projet ?
- Performance de marché ?
- Brevet ? Droit de propriété ?
- Performance négative à long terme (pillage, transfert, imitation etc.) ?

## ► **Arbitrage coût risque**

- EPC = structure très coûteuse & très risquée => adaptée pour des projets d'innovation très ambitieux
- EPS = structure moins coûteuse & moins risquée => adaptée pour des projets d'innovation peu ambitieux

## ► **Analyse comparative de projets d'innovation**

- Tensions fortes => meilleures performances (coût & délais)



Séminaire pilotage des innovations

Le 20 mai 2016

# **Innover avec des concurrents : Enjeux stratégiques et opérationnels**

*Anne-Sophie Fernandez*

*Maître de conférences – Université de Montpellier*