

Les **stratégies** de **coopétition**

sous la direction de
Frédéric Le Roy, Saïd Yami



Les **stratégies** de **coopétition**

À sa naissance, dans les années 1960, le management stratégique s'inscrit dans le paradigme économique dominant. Isolée, en rivalité avec toutes les firmes de son industrie, l'entreprise doit développer un avantage concurrentiel durable qui permettra sa compétitivité à long terme (Porter, 1982). Dans cette vision essentiellement concurrentielle des relations inter-firmes, qui se prolonge jusqu'aux années 1980, la coopération n'est pas envisagée et est même condamnée comme une entente qui fausse le jeu concurrentiel.

À partir du milieu des années 1980, la multiplication des accords de coopération entre firmes rivales oblige à voir sous un autre angle les relations de concurrence (Dussauge, 1990 ; Hamel *et al.*, 1989). Aujourd'hui, les entreprises se concurrencent sur certains points et coopèrent sur d'autres (Bengtsson et Kock, 1999). Ce phénomène est qualifié pour la première fois de « coopétition » par Ray Noorda, le fondateur de Novell. Ce néologisme, né de la combinaison des mots compétition et coopération, est popularisé par Nalebuff et Brandenburger dans un best-seller mondial (1996). Dans cette conception des relations de concurrence, les firmes adoptent des stratégies agressives, car elles doivent s'adapter à un univers hypercompétitif (D'Aveni, 1995), et doivent aussi mener des stratégies coopératives, soit pour contrer leurs

concurrents, soit pour mutualiser leurs ressources et échanger du savoir (Lado *et al.*, 1997).

Comment peut-on mener simultanément des stratégies agressives et des stratégies de coopération avec celui qui devient un partenaire-adversaire ? *A priori*, dans la logique aristotélicienne, qui domine la pensée managériale, ce n'est pas possible. La compétition et la coopération s'opposent dans leur définition et donc ne peuvent pas se produire en même temps. Or, ces pratiques de coopération sont courantes, comme en témoignent de nombreux exemples. Ainsi, NEC coopère avec des concurrents comme Honeywell, Siemens ou Northern Telecom dans la R&D, Philips et Sony collaborent pour développer et fabriquer de nouveaux DVD, tout en se concurrençant de façon agressive sur d'autres produits et marchés (Luo, 2007).

Peut-on comprendre ces nouveaux comportements avec les référentiels stratégiques classiques ? La réponse apportée à cette question dans ce dossier est négative. Ces comportements de nature paradoxale obligent à la formulation de nouveaux cadres théoriques qui en permettront une compréhension plus complète et plus fine. Les stratégies coopératives ne peuvent pas se comprendre comme une simple variante des stratégies concurrentielles, pas plus qu'elles ne peuvent se comprendre comme une simple variante des stratégies coopératives. L'ambition de ce dossier n'est pas simplement de faire le point sur les travaux de recherche passés et en cours sur la coopération et sur leurs enjeux, mais, plutôt, de contribuer, par la production de connaissances originales, à l'enrichissement du corpus théorique sur les stratégies de coopération. Dans cette perspective, le premier article, rédigé par Giovanni B.

Dagnino, Frédéric Le Roy et Saïd Yami, présente les enjeux majeurs des stratégies de coopération. Les auteurs, après avoir posé les bases de cette nouvelle vision des relations de concurrence, interrogent le concept et définissent un agenda de recherche afin de mieux comprendre ces stratégies de coopération. Il est notamment montré que la coopération ne peut pas être réduite à une simple relecture par des grilles d'analyse issues des recherches sur la concurrence ou sur la coopération et que la nature paradoxale de la coopération conduit à définir un cadre théorique et des méthodes de recherche qui lui sont propres.

La deuxième contribution, celle de Colette Depeyre et Hervé Dumez, pose la question suivante : les phénomènes de concurrence et de coopération peuvent-ils être déterminés par la compétence architecturale d'un des acteurs en amont ou en aval ? L'objectif est d'attirer l'attention sur le rôle du client dans les phénomènes de coopération et d'ouvrir ainsi un champ de recherches. Le secteur étudié est celui des industries de défense aux États-Unis. Il est montré, à partir de ce cas, que des clients puissants, comme Boeing ou Airbus, ou même les grands distributeurs, peuvent développer des stratégies ayant un impact important sur le développement de stratégies de coopération par leurs fournisseurs.

Dans une troisième contribution, pour Estelle Pellegrin-Boucher et Hervé Fenneteau, les travaux de recherche sur la dimension organisationnelle de la coopération sont peu nombreux. Il reste à définir comment les entreprises et les managers peuvent combiner dans la pratique les deux dimensions antagonistes de compétition et de coopération. L'étude du fonctionnement d'alliances de distribution et l'analyse des représentations des responsables des partenariats

(*alliance manager*) de l'industrie des logiciels pour entreprises (ERP), permet de montrer l'existence de deux logiques de coordination : une logique de compartimentage et une logique d'internalisation. Ces deux logiques combinent différents dispositifs organisationnels et créent à leur tour des tensions dialectiques.

Dans le quatrième article, pour Philippe Baumard, les situations de coopération deviennent la logique dominante de nombreux secteurs industriels. Leur particularité est d'entraver une stratégie indépendante et discrétionnaire d'innovation en contraignant les firmes à partager l'exploration et/ou l'exploitation d'actifs critiques avec des firmes concurrentes. Cette nouvelle donne « coopérative » pose la question de l'adaptation des stratégies d'innovation des grandes firmes pouvant leur permettre de maintenir leur place dans le jeu compétitif, sans perdre leur capacité individuelle d'innovation. Elle pose aussi la question d'une réforme des processus de formulation des stratégies d'innovation des firmes pouvant intégrer la composante coopérative comme un avantage stratégique, et non une comme une architecture de transactions subie *ex-post*.

La question qui est posée par David Salvétat et Frédéric Le Roy dans le cinquième article est la suivante : la coopération et l'intelligence économique (IE) s'opposent-elles ou sont-elles complémentaires ? Pour y répondre, une étude empirique est menée sur un échantillon de 153 entreprises des industries de hautes technologies en Europe. Les résultats montrent que les pratiques d'IE s'inscrivent effectivement plus dans une conception compétitive des relations entre rivaux que dans une conception coopérative. Toutefois, s'il n'est pas possible d'établir le principe d'une « intelligence

coopérative », il apparaît que les pratiques de « veille ouverte » s'inscrivent bien dans une conception plus coopérative, ce qui fonde le concept de « veille coopérative ».

Dans une sixième contribution, Fabien Blanchot et François Fort, s'intéressent à la signification de la coopération et à sa morphologie dans les accords en R&D. Une grille de lecture originale est proposée et utilisée pour rendre compte des comportements coopératifs dans six consortia en R&D subventionnés par la Commission européenne. Il ressort de cette recherche exploratoire que les comportements coopératifs, dans l'action collective en R&D aidée, portent sur des objets spécifiques, prennent des formes à la fois singulières et faibles et ont une dynamique qui varie notamment en fonction du type de consortium.

Le dernier article, rédigé par Frédéric Prévot, propose un état de l'art des approches théoriques du management des compétences dans les relations interorganisationnelles. Il établit une grille de lecture organisée suivant deux dimensions. La première est la forme de la relation, conçue comme un espace où prédomine soit la coopération, soit la concurrence. La seconde est constituée des actions menées sur les compétences, la création de nouvelles compétences ou l'approfondissement des compétences existantes.

Ces différentes contributions montrent à la fois tout l'intérêt des recherches sur les stratégies de coopération et l'importance du champ de recherche à investiguer. Il convient de continuer à mener des travaux et des réflexions sur les cadres théoriques et sur les méthodes de recherche sur ce qui pourrait devenir une approche complètement renouvelée des relations concurrentielles. En d'autres termes, ce présent dossier en appelle d'autres, dans la perspective de constitution d'une communauté de recherche en émergence.

BIBLIOGRAPHIE

- Bengtsson M., Kock S., "Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 14, n° 3, 1999, p. 178-190.
- D'Aveni R., *Hypercompetition*, Paris, Vuibert, 1995.
- Dussauge P., « Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes: le cas des industries aérospatiale et de l'armement », *Revue française de gestion*, n° 80, 1990, p. 5-16.
- Hamel G., Doz Y., Prahalad C.K., "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 1, 1989, p. 133-139.
- Lado A., Boyd N.G., Hanlon S.C., "Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, 1997, p. 110-141.
- Luo Y., "A coopetition perspective of global competition", *Journal of World Business*, vol. 42, n° 2, 2007, p. 129-144.
- Nalebuff B et Brandenburger A., *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris, 1996.
- Porter M., *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica, 1982.