

## INTRODUCTION

*« La source de toutes les hérésies est de ne pas pouvoir concevoir l'accord de deux vérités opposées. »*

Pascal

*« Joignez ce qui est complet à ce qui ne l'est pas, ce qui concorde et ce qui discorde, ce qui est en harmonie et ce qui est en désaccord. »*

Héraclite

*« Dans le sous-système “nous et nos ennemis”, nous voyons l'antagonisme (l'hostilité, l'agressivité, le conflit) pas la complémentarité. Dans le sous-système “nous et nos amis”, nous voyons la complémentarité (le partage, la coopération, l'entraide) pas l'antagonisme. Telle est notre simplification ordinaire : les ennemis n'ont que des inconvénients et les amis que des avantages. »*

Jacques Demorgon (2008)

Depuis le début des années 1980, l'économie s'est profondément transformée. Les entreprises sont engagées dans une double course à la globalisation et à l'innovation. Cette double course les conduit à augmenter à la fois leur taille, pour être présentes sur les marchés mondiaux, et leur capacité d'innovation, pour ne pas être sorties des marchés.

Pour rester compétitives dans cette double course, les entreprises ont, dans un premier temps, eu recours à des stratégies de fusions-acquisitions. Ces stratégies ont, pour beaucoup, été des échecs leur faisant supporter des coûts très élevés, allant jusqu'à menacer leur

pérennité. Pour éviter le « choc » des fusions-acquisitions et les difficultés d'intégration qui y sont liées, les entreprises ont eu recours à des partenariats ou des stratégies de coopération avec leurs clients et leurs fournisseurs, voire avec des universités. Ces stratégies leur ont permis d'augmenter leur échelle d'opération ainsi que leur flexibilité. Elles n'ont pas permis, toutefois, de régler complètement la problématique de la double course à la taille mondiale et à l'innovation.

Pour être dans cette double course, sans recourir aux fusions-acquisitions, les entreprises ont développé des stratégies de coopération entre concurrents. Ces stratégies ont consisté à se rapprocher de leurs concurrents pour développer ensemble des projets communs leur permettant d'être compétitives sur les marchés mondiaux. Un exemple emblématique de cette stratégie est le programme Airbus. Si, aujourd'hui, Airbus est un groupe intégré, ce n'était pas le cas au début, dans les années 1970. En effet, Airbus était alors un *consortium* composé d'entreprises concurrentes. Le groupement d'intérêt économique « Airbus Industrie » a été, ainsi, originellement fondé par trois concurrents européens dans les avions moyen-courriers : le français Aerospatiale (47,9 %), l'allemand DASA (47,9 %) et l'espagnol CASA (4,2 %). Ces trois concurrents se sont associés pour créer, produire et commercialiser ensemble le premier A300. L'objectif était de devenir compétitif par rapport à Boeing, alors *leader* incontesté des avions commerciaux. Aucune de ces entreprises ne pouvait être seule compétitive par rapport à Boeing. Elles ne pouvaient pas non plus fusionner entre elles du fait de leur ancrage national. La coopération entre concurrents, ou « coopétition », a alors été la solution pour créer un avion compétitif sur les marchés mondiaux !

Cette coopération entre concurrents européens a été une telle réussite qu'elle s'est reproduite sur de nombreux projets. Le programme Ariane est né d'une coopération entre les concurrents européens. En effet, si l'entreprise française Aerospatiale a été la maîtresse d'œuvre de ce projet, il a également inclus des concurrents comme l'italien Avio SpA ou l'allemand MAN. Ces programmes sont la préfiguration des grands projets industriels en cours en Europe, comme le programme de drone MALE, qui est porté par trois concurrents européens – Airbus, Dassault et Finmeccanica –, le programme d'avions du futur SCAF porté par Dassault, Airbus, MBDA, Thales, Safran et MTU, et le programme du nouveau char de combat européen, porté par trois concurrents – Nexter, Krauss-Maffei Wegmann et Rheinmetall. De même, le programme Galileo, qui vise à développer le système européen de navigation, est réalisé au sein d'un *consortium*

regroupant plusieurs concurrents européens tels que Airbus, Thales et OHB (Rouyre et Fernandez, 2019).

En dehors de ces projets initiés par les gouvernements européens, la coopération a été une stratégie à l'origine de nombreux succès industriels ces 40 dernières années. L'exemple le plus récent de ce type de coopération dans l'industrie pharmaceutique est la mise au point du vaccin contre la Covid-19 par BioNtech et Pfizer (Bildstein et Zanardy, 2021). Leur coopération a permis de développer, de produire et de commercialiser un vaccin dans des délais révolutionnaires tout en touchant le marché mondial. Toujours dans l'industrie pharmaceutique, le médicament qui a été le plus vendu par Sanofi est le Plavix, qui est le résultat d'une coopération très intense avec son concurrent américain BMS. Avec l'Aprovel, qui est un deuxième médicament développé en même temps avec BMS, les ventes totales ont dépassé les 100 milliards de dollars, et ont permis à Sanofi d'acheter Aventis afin de devenir le grand groupe mondial qu'on connaît maintenant (Bez *et al.*, 2014). De la même façon, lors de la révolution des TV à écrans plats, Sony et Samsung ont mutualisé leurs R&D pour imposer la technologie LCD et devenir les numéros 1 et 2 sur ce marché mondial fortement innovant (Gnyawali et Park, 2011).

Comme le montrent ces succès mondiaux, la stratégie de coopération est apparue, en premier lieu, dans les industries de haute technologie exposées à la globalisation. Mais elle ne concerne pas que ces industries. Ainsi, la coopération est une stratégie courante dans des industries à faible intensité technologique, telles que l'immobilier, le vin, le tourisme, etc. Dans l'immobilier, au sein du réseau Amepi, certaines agences mutualisent leurs contrats exclusifs pour permettre un meilleur service à leurs clients (Mira *et al.*, 2017). De même, dans le secteur du vin, les stratégies de coopération sur des territoires sont relativement courantes (Granata et Le Roy, 2014 ; Granata *et al.*, 2018). De nombreux secteurs, comme les taxis, ont vu apparaître des groupements d'entreprises concurrentes permettant de faire face à la concurrence des plateformes digitales. Dans l'architecture, les coopérations entre cabinets concurrents sont très courantes pour gagner des appels d'offres (Pellegrin-Boucher et Roy, 2019). Dans le tourisme, la coopération entre concurrents pour une même destination est quasiment banalisée. Ainsi, des hôtels sur une même destination comme une station de ski n'hésitent pas à travailler ensemble pour promouvoir la station. De même, les stations elles-mêmes, quand elles sont proches géographiquement, connectent leurs pistes et lancent des campagnes de communication communes, comme cela peut être le cas en France

pour « Les trois vallées » (Courchevel, La Tania, Méribel, Brides-les-Bains, Les Menuires, Saint-Martin-de-Belleville, Val Thorens et Orelle).

Cette tendance de fond est renforcée par l'évolution des politiques publiques. Jusqu'aux années 1980, dans le cadre de la politique de la concurrence, la coopération entre concurrents était considérée comme suspecte car potentiellement fondée sur une volonté de limitation de la rivalité. Dans la doctrine économique classique, le bon fonctionnement des marchés implique l'indépendance des entreprises qui offrent les produits et les services. La coopération est assimilée à l'entente ou à la collusion. Elle est considérée comme nuisible aux consommateurs. De nombreux cas d'entente récents, comme celles entre les opérateurs téléphoniques en France, rendent les pouvoirs publics encore très sensibles à ce type de comportements anti-concurrentiels.

Mais, dans le même temps, à partir des années 1980, les gouvernements vont encourager de plus en plus la coopération entre entreprises concurrentes. C'est le cas, en Europe, avec les programmes Airbus, Ariane, Eurocopter, etc. et les programmes plus récents comme le SCAF ou le drone MALE. Un assouplissement du droit de la concurrence permet ainsi de sortir les coopérations pour la R&D du droit des ententes. Les gouvernements n'hésitent pas à initier et à structurer les grands programmes en coopération, comme c'est le cas actuellement pour Galiléo au niveau européen (Rouyre et Fernandez, 2019), ou pour les pôles de compétitivité au niveau de la France. Le droit américain s'assouplit également pour permettre plus de coopération en R&D.

La grande différence entre la coopétition et la collusion tient au fait que, dans la coopétition, la concurrence entre les partenaires ne disparaît pas. Deux concurrents peuvent s'allier sur un programme commun, comme BMS et Sanofi sur le Plavix, tout en restant en concurrence sur tous leurs autres produits. La coopétition ne signifie pas la fin de la compétition entre deux entreprises, mais la simultanéité de la compétition et de la coopération entre deux entreprises. Ces entreprises coopèrent sur certaines activités et rivalisent sur d'autres activités. Par exemple, Sony et Samsung ont coopéré sur leur activité de R&D pour mettre au point la technologie LCD, tout en intégrant cette même technologie dans leurs téléviseurs respectifs qui sont restés bel et bien concurrents sur le marché (Gnyawali et Park, 2011).

La coopétition est donc une relation paradoxale, qui inclut les deux forces *a priori* opposées que sont la coopération et la compéti-

tion. Les entreprises en coopération collaborent pour créer une valeur commune, et, simultanément, rivalisent pour s'approprier le plus possible cette valeur commune. C'est de cette tension entre la coopération et la compétition que naît la coopération comme phénomène unique, tant du point de vue stratégique que du point de vue managérial. Du point de vue stratégique, toute la difficulté est de mettre en place des partenariats entre des entreprises dont les intérêts s'opposent en tout ou partie du fait qu'elles soient concurrentes. Au niveau managérial, toute la difficulté est de faire vivre la coopération avec un concurrent, en créant au jour le jour de la valeur en commun, alors même que ce concurrent peut se servir de la coopération pour être lui-même encore plus compétitif.

Ce caractère paradoxal et ambigu de la coopération fait que ce terme n'est que peu utilisé par les acteurs économiques eux-mêmes. Pour qualifier une relation qui est coopérative, les managers emploieront les termes de partenariat, d'alliance, de collaboration, etc., alors même qu'ils sont tout à fait conscients qu'il ne s'agit pas seulement de coopération, mais bien à la fois de compétition et de coopération. La coopération est donc une stratégie qui est mise en œuvre sans être nommée comme telle, un peu comme M. Jourdain faisait de la prose. Pour autant, nombre d'accords de partenariat sont conclus alors même que les « partenaires » s'affrontent simultanément sur les marchés. Ainsi, quand Nintendo et Sony produisent ensemble un jeu coopératif comme « Mario et Sonic aux Jeux Olympiques », la communication présente cet accord comme une coopération entre ces deux entreprises, alors même qu'elles continuent à rivaliser sur leurs autres produits (Audrerie *et al.*, 2021).

Ce phénomène peut s'expliquer, notamment, parce que la coopération n'apparaît pas comme directement visible aux yeux des consommateurs. Ainsi, de nombreux membres de la « tribu » des iPhones ignorent que Samsung et Apple coopèrent pour que Samsung fournisse des microprocesseurs adaptés aux iPhones ! De même, le réseau Amepi dans l'immobilier n'est pas connu par les clients. Le client d'un supermarché ne sait pas nécessairement, non plus, que son supermarché préféré achète en commun ses approvisionnements, dans une centrale d'achat, avec ses principaux concurrents.

La coopération reste donc un concept peu employé par les acteurs économiques et peu diffusé dans le grand public. De la même façon, la coopération a encore peu de place dans les manuels et les enseignements de management stratégique. Pourtant les pratiques coopé-

titives sont en train de bouleverser les marchés et les entreprises à de très nombreux niveaux.

Le niveau le plus macro de la coopétition est celui des industries elles-mêmes. Ce niveau est au cœur de la définition des écosystèmes d'innovation, notamment pour la fixation des standards. Il est devenu très difficile pour une entreprise de fixer seule un standard de toute leur industrie. Un des tous premiers exemples de cette impossibilité est la « guerre » entre le standard VHS et le Betamax pour les cassettes vidéo dans les années 1980. Le standard VHS était promu par JVC et le Betamax par Sony. Ces deux standards avaient des performances similaires. Pour imposer le VHS, JVC décida de le diffuser le plus largement possible, en ouvrant des licences à ses concurrents comme Matsushita. Au contraire, Sony adopta une stratégie de standard propriétaire qui lui fut fatale. De la même façon, dans la « guerre des standards » entre le Blu-ray, promu par Sony, et le HD-DVD, promu par Toshiba, c'est la force des coalitions que les deux concurrents ont réussi à rassembler autour d'eux qui explique le succès de Blu-ray. La Blu-ray Disc Association réussit ainsi à rassembler plus d'acteurs de l'écosystème que le HD DVD Promotion Group de Toshiba.

À un niveau plus méso, la coopétition est au cœur des relations qui s'établissent dans les *consortiums* dédiés à des projets ou des activités réalisés en commun par plusieurs concurrents. C'est ainsi, comme nous l'avons souligné, qu'est né le *consortium* européen Airbus à la fin des années 1960, et que se développent de nombreux programmes européens comme le SCAF ou le drone MALE. De plus en plus, ce ne sont pas des entreprises isolées qui entrent en compétition, mais des groupes d'entreprises qui entrent en compétition avec d'autres groupes d'entreprises, sachant que, au sein de chaque groupe, les relations sont à la fois compétitives et coopératives.

Un exemple très frappant est celui des trois grandes alliances globales dans le transport aérien : Skyteam, Star Alliance et OneWorld (Chiambaretto et Dumez, 2016). Ces trois alliances représentent plus de 50 % du trafic aérien mondial et rassemblent entre une quinzaine et une trentaine de compagnies aériennes chacune. Chaque alliance globale regroupe en son sein des compagnies aériennes concurrentes qui sont amenées à coopérer pour proposer des offres globales, développer des standards, faciliter le cumul de miles ou encore pour mettre en commun leurs salons dans les aéroports. Mais, alors même qu'elles mettent en place toutes ces mesures commerciales ensemble, ces compagnies aériennes continuent de se battre féroce­ment entre elles pour attirer le plus grand nombre de passagers sur leurs vols.

Vient ensuite le niveau de la coopération dyadique, qui est une relation de concurrence et de coopération directe entre deux entreprises. Ces entreprises s'allient sur certaines activités et rivalisent sur d'autres. C'est ainsi que BMS et Sanofi ont développé ensemble le Plavix et l'Aprovel, tout en se concurrençant sur d'autres produits. De la même façon, Renault et Daimler ont conçu, développé et produit ensemble sur une base commune les nouveaux modèles de la Twingo et de la Smart Forfour, tout en différenciant en fin de chaîne ces deux voitures, et en les mettant en concurrence sur le marché.

Mais la coopération ne se limite pas aux relations entre les entreprises. En leur sein même, ces entreprises n'hésitent plus à établir des systèmes de coopération interne. Cela concerne, tout d'abord, leurs différentes filiales ou les différentes *business units* d'une même entreprise. Ces filiales ou *business units* sont amenées à coopérer dans le cadre de l'activité du groupe. Mais, dans le même temps, quand elles ont des activités proches, elles sont mises en compétition par le siège du groupe et pourraient être amenées à disparaître si elles ne s'avèrent pas assez compétitives. C'est ainsi que, dans certains groupes bancaires, comme Banque Populaire et Caisse d'Épargne, les réseaux d'agences bancaires sont en concurrence pour gagner des clients et commercialiser leurs produits bancaires, alors qu'ils coopèrent pour développer certains produits, mutualiser leurs achats ou encore implanter des systèmes d'intelligence artificielle (Seran *et al.*, 2016).

Il en est de même pour un groupe comme Ubisoft, où historiquement les studios de développement des jeux vidéo ont toujours été mis en concurrence les uns avec les autres pour pousser les développeurs à sortir les meilleurs jeux possibles (Chiambaretto *et al.*, 2019). Si cette approche a le mérite d'inciter les développeurs à se surpasser, elle les conduit aussi à ne pas partager les informations, connaissances et technologies à l'intérieur d'Ubisoft, générant ainsi des redondances ou des incompatibilités dans les technologies utilisées. Ubisoft encourage donc maintenant ses studios à collaborer de manière beaucoup plus étroite, tout en leur rappelant qu'ils sont en concurrence pour produire les meilleurs jeux vidéo.

Au sein d'une même filiale, ou d'une même *business unit*, ce sont les équipes qui sont mises en situation de coopération. Ces équipes sont amenées à coopérer pour la réussite de leur *business unit*. Mais, dans le même temps, elles sont en compétition pour l'accès au financement, au personnel qualifié, aux technologies, etc. Si une équipe n'est pas assez performante, elle peut être restructurée ou dissoute. C'est ainsi que, au sein de la division *Aerospace and Defense* d'Airbus,

les équipes affectées aux différents projets de construction de satellite sont en compétition pour les budgets et les ingénieurs qualifiés, tout en étant dans l'obligation de partager leurs innovations technologiques, afin qu'elles bénéficient à tous les projets (Fernandez *et al.*, 2018, 2021).

Le paradoxe est, donc, que la coopétition devient la forme dominante des relations entre les acteurs économiques, que ce soit au niveau macro de l'industrie, jusqu'au niveau micro des équipes de travail, sans être nommée par son vrai nom, en l'occurrence la coopétition. L'objet de cet ouvrage est alors de permettre aux acteurs économiques de reconnaître ce qui est leur nouvelle réalité et qui le sera encore plus dans les années futures. Il s'agit de comprendre ces nouvelles relations de coopétition, leurs enjeux stratégiques, et les nouveaux modes de management qu'elles conduisent à mettre en œuvre. Ne pas reconnaître la nature coopétitive des nouvelles relations entre acteurs économiques, et ne pas chercher à en percer les mystères revient à passer à côté des transformations en cours et à venir, au risque d'être exclu un jour de l'écosystème économique. Au contraire, reconnaître ce nouveau mode de pensée et d'action, en connaître ou en maîtriser les stratégies et les modes de management nous semble indispensable pour être un acteur majeur des transformations à venir.

Dans cette perspective, cet ouvrage défendra la thèse suivante :

- La stratégie de coopétition génère de très fortes opportunités pour les entreprises. À bien des égards, le concurrent est le meilleur partenaire potentiel pour une entreprise. Coopérer avec un concurrent permet de créer des avantages coopétitifs.
- Mais la coopétition génère également de nombreux risques qui rendent incertains ses bénéfices et qui peuvent potentiellement la rendre dommageable pour l'entreprise.
- Le management de la coopétition est une condition nécessaire pour en faire une stratégie gagnante. Bien manager la coopétition permet aux acteurs de bénéficier des opportunités de la coopétition tout en maîtrisant ses risques.

Cet ouvrage est organisé autour de trois grands chapitres : les stratégies de coopétition, le management de la coopétition et la coopétition multiple. Sur le plan pratique, il débouchera sur des éléments de diagnostic coopétitif.