

SYNTHÈSE DE STRATÉGIE

**Dans quelles conditions, la
coopération peut-elle être préférée à
la compétition ?**

Tutrice : Madame Gardes

KHEIRAT Mélanie

JOLLY Laura

NACIR Morgane

PUYGAUTHIER Lucie

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
I. LA STRATEGIE DE COMPETITION	5
A. LES FACTEURS ENCOURAGEANT LA COMPETITION	5
B. LA COMPETITION, TYPOLOGIE ET THEORIES	6
C. LA STRATEGIE DE COMPETITION : UNE STRATEGIE GAGNANTE MAIS QUI PRESENTE DES LIMITES CERTAINES	8
II. LE CHOIX D'UNE COOPERATION PLUTOT QU'UNE COMPETITION SEMBLE PREFERABLE	10
A. UN CONTEXTE FAVORISANT LA COOPERATION	10
B. LES CARACTERISTIQUES DE LA COOPERATION : DEFINITIONS ET THEORIES	10
C. LES POINTS REMARQUABLES DE CE CHOIX STRATEGIQUE : LA COOPERATION	14
III. LA COOPETITION : « DUALITE ENTRE INTERETS PARTICULIERS ET COLLECTIFS » - ALLIANCE D'UNE COLLABORATION ET D'UNE COMPETITION	16
A. UN NOUVEL ENJEU DANS LE CONTEXTE ACTUEL	16
B. UNE NOUVELLE ALTERNATIVE : LE CHOIX D'UNE « COOPETITION »	17
C. CE NOUVEAU MODELE EST-IL UN MODELE EFFICIENT ?	20
CONCLUSION	23
TABLE DES MATIÈRES	24
BIBLIOGRAPHIE	25
SITOGRAFIE	25

INTRODUCTION

La stratégie est l'ensemble des décisions et actions de l'entreprise relatives au choix des moyens et des ressources en vue d'atteindre un objectif sur le long terme. Cette notion peut être réduite à celle de tactique. C'est en fait l'application méthodique de règles de conduite préoccupée par l'action concrète sur le terrain.

Le management stratégique comprend 3 éléments essentiels : le diagnostic stratégique, les choix stratégiques et le déploiement stratégique. Dans cette synthèse nous nous intéresserons au 2^{ème} élément car il inclue la sélection des stratégies futures au niveau de l'entreprise (périmètre, choix de modalités de développement) et c'est ce qui est évoqué par le sujet que nous avons choisi. En effet, ce dernier semble s'inscrire dans l'ensemble des recherches relatives au développement des entreprises, et nous amène ainsi, à nous intéresser à l'environnement externe des organisations. Le but étant d'identifier les dimensions déterminantes en matière de choix stratégiques : coopération ou compétition ? Ces deux termes ont l'habitude d'être analysés comme deux choix complètement opposés, peut-être est ce le fait que leur définition semble se contredire puisque l'une prône le collectif quand l'autre prêche l'individualisme.

La compétition est définie au sens large comme la concurrence entre des organismes, des populations ou des espèces pour l'utilisation d'une ressource.

La coopération est définie au sens large comme la méthode d'action par laquelle des individus ou des familles ayant des intérêts communs constituent une entreprise où les droits de tous sont égaux et où le profit réalisé est réparti entre les seuls associés au prorata de leur participation à l'activité sociétariaire.

Les entreprises ont préféré privilégier la coopération plutôt que la compétition pour beaucoup de raisons comme par exemple le coût que représentait cette dernière. En effet, le fait de choisir un développement basé sur la compétition peut engendrer une guerre matérielle (ressources tangibles) comme immatérielle (compétences, savoir faire) ou bien-même psychologique. La coopération semble alors la solution pour remédier à ces problèmes.

Mais dans un contexte de mondialisation, d'accroissement des nouveaux entrants sur le marché national comme international, les entreprises ont de plus en plus de difficultés à faire ressortir un quelconque avantage concurrentiel face à leurs concurrents respectifs.

Il semble donc inconcevable, en tout cas à l'heure actuelle, de dissocier les deux termes et surtout de privilégier un choix plutôt que l'autre. Les organisations sont donc soumises à un nouvel enjeu, celui de trouver un compromis entre deux choix stratégiques si différents et pourtant qui mènent tous deux, à la perte de marché. C'est ainsi qu'apparaît le concept de « coopétition » alliant coopération et compétition au sein d'un unique choix stratégique. Mais cette alternative ne présente-elle pas elle même ses limites ?

Dans cette synthèse nous évoquerons tout d'abord les caractéristiques de la compétition puis celles de la coopération permettant de préférer cette dernière à la compétition et enfin nous parlerons d'un nouvel enjeu : celui de la coopétition.

I. La stratégie de compétition

Les entreprises qui choisissent d'entrer en compétition les unes contre les autres luttent pour gagner des parts de marchés, conquérir et fidéliser la clientèle, devenir leader au ou moins faire partie des meilleurs acteurs de leur secteur. De ce fait, nous analyserons les raisons qui motivent la concurrence, la compétitivité entre entreprises et nous détaillerons les théories liées à ces dernières notions. Nous terminerons cette première grande partie en exposant les avantages et les limites que connaissent les entreprises lancées au cœur de la compétition.

A. Les facteurs encourageant la compétition

Dans cette première partie, nous verrons quelles sont les différentes conditions qui poussent les entreprises à entrer en compétition au sein de leur marché. Nous étudierons les principaux enjeux moteurs de la compétition entre les entreprises et préciseront le contexte de mondialisation dans lequel celles-ci évoluent.

1. Les multiples enjeux de la stratégie de compétition

- La maximisation des profits.

Premièrement, dans le cadre d'une stratégie de compétition, les entreprises cherchent à maximiser leur profit. Ce dernier se définit comme la différence entre les recettes et les coûts supportés par une entité. De plus, les entreprises mettent tous moyens en œuvre pour obtenir une rentabilité et un retour sur investissement maximum. Pour cela, elles fixent un niveau de production pour lequel l'écart entre recettes et coûts est le plus grand. Mais ce n'est pas le seul but d'une stratégie de compétition.

- Les objectifs de croissance.

Deuxièmement, l'entreprise peut chercher à augmenter son efficience, renforcer son pouvoir, sa notoriété ou encore agrandir sa taille, en choisissant d'affronter ses concurrents. D'ailleurs, elle peut s'accroître au niveau interne (investissement, développement des ressources) et/ou au niveau externe (achats ou groupements d'unités).

- La survie de l'entreprise.

Troisièmement, afin de survivre dans un environnement concurrentiel, incertain et risqué, les entreprises doivent sans cesse maintenir et développer leurs avantages concurrentiels, ancrés au sein d'une stratégie de compétition prix ou de compétition hors-prix. Aussi, la libéralisation des échanges a permis aux organisations de construire ces différentes tactiques.

2. La mondialisation des échanges et l'ouverture des marchés

Synonyme de globalisation, la mondialisation représente l'expansion de l'espace économique mondial et est associée à la libéralisation des échanges. En effet, le libre échange est une pratique commerciale qui repose sur la liberté des transactions internationales, entraîne la suppression de toute barrière commerciale, donc mène les entreprises à entrer en compétition en leur facilitant l'accès sur certains secteurs.

En outre, nous évoquerons des phénomènes relatifs au commerce international, la division internationale du travail (répartition de différentes spécialisations entre les entreprises à l'échelle mondiale) et le processus d'internationalisation (élargissement du champ d'activités d'une entreprise au-delà de son territoire national, avec déplacements des hommes, des produits et des capitaux). Ce sont également des facteurs qui influencent les stratégies de compétitivité des firmes. Après avoir étudié le contexte appelant à la compétition, nous ferons part des principaux fondements théoriques liés à cette dernière.

B. La compétition, typologie et théories

La partie suivante à plusieurs buts. Dans un premier temps, proposer une définition de la compétitivité, état dans lequel se retrouve toutes entreprises en situation de compétition sur un marché. Dans un second temps, présenter les concepts associés à la concurrence.

1. Les notions de compétitivité prix et compétitivité hors-prix

D'après le dictionnaire d'Économie et de Sciences Sociales publié sous la direction de C.-D. ÉCHAUDEMAISON, aux éditions Nathan, la compétitivité est la « capacité pour une entreprise ou une économie nationale à maintenir ou accroître ses parts de marché, sur

le marché domestique (compétitivité interne) et les marchés extérieurs (compétitivité externe) ».

De plus, nous distinguons deux types de compétitivité : la compétitivité prix et la compétitivité qualité, également appelée compétitivité produit, compétitivité structurelle ou encore compétitivité hors-prix. Autrement dit, les entreprises affrontent concurrents nationaux et internationaux et remportent des parts de marchés, grâce au niveau de leur prix ou à la qualité de leur production. Ces deux concepts stratégiques seront développés, avant de rappeler les théories fondatrices dans une seconde sous-partie.

2. Les théories de la concurrence et de la compétitivité

- La théorie de la concurrence pure et parfaite, explicitée par Léon WALRAS (1877).

Pour commencer, nous pouvons parler de la théorie de l'équilibre général de Léon WALRAS. Elle présente les cinq hypothèses de la concurrence pure et parfaite, représentation économique idyllique comprenant : l'atomicité du marché, la fluidité du marché ou libre entrée et sortie, l'homogénéité des produits, la transparence du marché ou information parfaite et la mobilité des facteurs de production.

- Les 5 + 1 forces de Michael PORTER (1982).

Ensuite, nous exposerons le modèle des « 5 + 1 forces » de PORTER qui explique que la menace des entrants potentiels, le pouvoir de négociation des fournisseurs et acheteurs, le rôle des pouvoirs publics et la menace des produits ou services de substitution, favorisent l'intensité concurrentielle entre les acteurs du marché.

- La théorie de l'hypercompétitivité de Richard D'AVENI (1994).

Enfin, nous développerons plus largement la théorie de R. D'AVENI. L'hypercompétition apparaît dès lors que les entreprises se livrent à une « lutte acharnée » sur le marché. Pour survivre dans un environnement incertain, ces dernières créent et détruisent des avantages concurrentiels dans le but de déstabiliser leurs adversaires, donc de perturber le marché. Ces tactiques sont souvent sources d'avantages multiples pour les organisations.

C. La stratégie de compétition : une stratégie gagnante mais qui présente des limites certaines

Cette troisième partie consistera à faire part des avantages et des limites rencontrés par les entreprises qui choisissent de lutter contre leurs concurrents pour s'établir sur le marché.

1. La compétition, une stratégie gagnante...

▪ La croissance des bénéfices et des parts de marchés

L'entreprise en compétition a pour objectif de gagner des parts de marché tout en maximisant ses gains. Dans ce cas de figure, le chiffre d'affaires annuel et la performance globale des firmes s'améliorent.

▪ La hausse du nombre de clients

Les entreprises qui élaborent une stratégie de compétition prix ciblent une clientèle intéressée plus par le prix du produit que ses attributs. Par conséquent, si une entreprise propose un prix plus bas que celui du marché, elle attire de nouveaux clients.

Par ailleurs, en appliquant une stratégie de compétition hors-prix, les entreprises s'attachent à améliorer la qualité de leurs produits et services associés, une stratégie qui peut s'avérer tout aussi payante en termes d'augmentation de la clientèle.

▪ La baisse des prix est aussi bénéfique pour le consommateur

Plus il y a d'entreprises en compétition sur un marché et plus les prix tendent à baisser. Ainsi les consommateurs sont gagnants lorsque le jeu de la concurrence rend plus accessible l'achat de certains biens et services. Toutefois, il résulte également de nombreux inconvénients.

2. ...mais qui peut présenter de nombreuses limites

▪ Les coûts de la « guerre des prix ».

La dynamique de la concurrence sur les prix fait que les entreprises réalisent de moins en moins de bénéfices, car elles doivent proposer un prix de vente inférieur à celui du marché. Une stratégie qui induit la réduction de leurs coûts de production (délocalisation downsizing) et/ou demande d'effectuer de lourds investissements. De plus mener une « guerre des prix » est une stratégie offensive qui engendre la disparition des structures fragiles.

- La désorganisation du marché.

Le contexte de concurrence accrue peut pousser certaines entreprises à instaurer des pratiques déloyales visant à désorganiser le marché, comme la vente à perte ou la mise en circulation de produits ne respectant pas normes de qualités et de sécurité de référence.

Nous aborderons aussi le concept de dumping avec : dumping social (un pays dispose d'une réglementation du travail moins contraignante qu'ailleurs), dumping fiscal (un État impose faiblement les sociétés afin de les attirer sur son territoire) et dumping environnemental (établir sur un territoire de règles écologiques moins contraignantes qu'ailleurs). En effet, le dumping peut s'avérer dangereux et nuire fortement à la compétitivité de certaines firmes.

- Une stratégie qui dédie peu de ressources à l'innovation.

En privilégiant un objectif de maximisation des profits et en réduisant ses coûts, l'entreprise consacre peu de moyens à l'innovation. De même, si elle se trouve en situation de survie elle tend à minimiser les risques liés à la participation à des projets de recherche, ce qui peut freiner son développement et également lui faire perdre des parts de marchés.

Finalement, d'après les nombreux inconvénients présentés, nous percevons mieux pourquoi les entreprises se tournent vers des stratégies de coopération et non plus de compétition.

II. Le choix d'une coopération plutôt qu'une compétition semble préférable

Nous développerons dans une deuxième partie les théories sur lesquelles reposent la stratégie de coopération et une synthèse des avantages et des inconvénients. Mais avant tout, il nous semblait nécessaire d'examiner le contexte qui a poussé les entreprises à rentrer en coopération avec leur concurrence.

A. Un contexte favorisant la coopération

La création d'un réseau vient du fait que les entreprises sont contraintes par l'environnement extérieur, qui les pousse à se regrouper, mais également à une volonté de partenariat pour obtenir des avantages compétitifs.

Dans un système mondialisé où la concurrence est accrue, il est encore plus difficile pour les entreprises d'exister sur le plan national voir international. C'est pourquoi, on peut voir de plus en plus d'entreprises qui choisissent de s'allier avec une entreprise concurrente, en mutualisant leurs compétences et leurs dépenses et leur permettent ainsi d'assurer la pérennité de l'entreprise et d'accroître leur performance.

Par ailleurs, la facilitation des échanges et la hausse de la technologie ont permis aux entreprises d'externaliser plus facilement leur production. Les groupes sont ainsi plus flexibles et peuvent réagir plus facilement aux fluctuations de la demande.

B. Les caractéristiques de la coopération : définitions et théories

Après avoir analysé le contexte qui a poussé les entreprises à coopérer avec la concurrence nous allons plus particulièrement étudier les théories qui ont permis aux entreprises de développer cette stratégie. Pour cela, nous nous appuierons, sur les principaux auteurs qui ont construit la pensée organisationnelle des entreprises.

1. Les définitions de la coopération

L'existence d'un accord inter-entreprises est démontré lorsque la coopération devient l'objectif principal. C'est à dire que les partenaires ont la volonté de travailler ensemble et de coordonner leurs comportements pendant une période donnée avec parfois des objectifs incertains. Le processus d'apprentissage collectif est aussi une variable importante d'un accord de coopération. En effet, il peut favoriser l'optimisation de la gestion des compétences et en diminuer les coûts.

Dans un environnement instable, des accords de coopération sont conclus afin de résoudre en partie les problèmes de coordination dus aux changements de processus de production. Tout lancement de nouveaux produits est soumis aux délais de transmission de l'information aux autres firmes et à un délai de construction de la capacité productive.

Ces accords donnent en effet un avantage concurrentiel à la firme. Mais cet avantage n'est pas une entrave à la concurrence mais participe au contraire, à résoudre les problèmes productifs en terme de coûts et de qualité de produits.

Les accords de coopération ne réduisent pas la concurrence. Ils représentent dans le temps les mécanismes de coordination des capacités de production, des capacités d'innovation et des ressources entre les firmes.

2. De nombreuses théories

Bernard en 1938, publie deux ouvrages qui ont considérablement changé les pratiques de gestion. Il s'intéresse principalement aux activités et à leurs coopérations plutôt qu'aux relations humaines qui règnent au sein des organisations. Il a une vision de la gestion des entreprises à la frontière des approches mécanistes et humanistes. Selon lui, la nécessité de coopérer et de s'organiser vient des limites biologiques des individus qui ne peuvent pas accomplir des activités tout seul. C'est pourquoi, il rejoint d'autres personnes afin de mener une action coordonnée vers un but commun. Cependant, si l'individu perd sa motivation vers l'atteinte d'un objectif, c'est le système de coopération qui est mis en danger.

Cette nécessité de coopérer afin qu'une organisation puisse exister peut être transposée au niveau macroéconomique.

Sur le plan économique, certains arbitrages conditionnent le choix d'une forme d'organisation pour les entreprises. Ces arbitrages s'opèrent selon un raisonnement décrit par la théorie des coûts de transactions de Williamson en 1983, pour savoir s'il est plus rentable d'internaliser ou d'externaliser une activité, et par la théorie sur la dépendance des ressources de Wernerfelt en 1984, pour savoir comment contrôler les activités dont dépend l'avenir de l'entreprise.

Le réseau d'entreprises émerge ainsi dans des industries de pointe ou dans des secteurs de service, caractérisés par des cycles de vie courts. Dans cet environnement particulier, les relations de confiance au sein du réseau facilitent la rapidité d'exécution et la flexibilité nécessaire aux évolutions technologiques et commerciales. Elles évitent le recours sur un marché à des intermédiaires nombreux, pour négocier des contrats et, par conséquent, le risque d'opportunisme. Le regroupement en réseau procure aussi les avantages de l'intégration verticale avec le partage des effets d'expérience entre partenaires, sans avoir recours à un investissement financier irréversible et sans engendrer d'effets pervers structurels ou bureaucratiques. Le réseau est alors assimilé à un système d'échanges, capable de planifier et de réagir comme une grande entreprise intégrée et dont l'efficacité interne serait comparable aux mécanismes de marché.

Le réseau interne est une réponse apportée aux besoins de flexibilité et de réactivité des très grands groupes par rapport aux contraintes de leur environnement. . À l'intérieur de ces frontières, les filiales ne sont pas réparties selon un découpage fonctionnel ou divisionnaire. Elles se comportent comme des centres de profit autonomes sur le plan local et reliés entre eux à l'échelle globale. À l'image d'un marché interne, aux conditions de cession préférentielles, les filiales forment un réseau de transactions d'achat et de vente de ressources et de compétences. L'allocation des ressources au sein du réseau s'effectue par différents mécanismes : signature de contrat, mise en compétition des fournisseurs internes et externes, régulation par les prix, négociation entre les filiales.

De plus, les entreprises forment un réseau au sein des conseils d'administration, il s'agit donc d'un moyen pour contrôler l'incertitude de l'environnement économique dans la compétition, offrant aux dirigeants la possibilité de structurer et de réguler un secteur d'activité en partageant une vision commune des problèmes ou des solutions. C'est pourquoi, les entreprises cherchent à enrichir leur capital relationnel. Par ailleurs, ce capital n'est pas égal pour tous les acteurs du réseau. Certains ont plus d'influence

que d'autres, ce qui a une influence sur le rapport de force exercé au sein des négociations.

Selon Pfeffer et Salancik (1978), la relation au sein du réseau permet d'obtenir de l'information sur les activités des autres firmes qui influencent son propre résultat, ce qui atténue l'intensité concurrentielle. Cette influence permet aussi, d'introduire de façon récurrente des conventions de comportement avec les autres, ce qui introduit des barrières à l'entrée et à la sortie du réseau. Cela permet également, d'obtenir le soutien d'une partie importante de son environnement auprès des fournisseurs, clients, concurrents et partenaires éventuels, ce qui réduit la dépendance à l'égard des ressources extérieures. Enfin l'influence d'un acteur permet de légitimer son rôle et sa fonction à l'égard des autres, ce qui met en valeur les effets d'expérience et d'apprentissage et instaure un consensus social basé sur la confiance mutuelle qui réduit les coûts de transactions.

De plus, dans le cadre d'une coopération internationale, l'entreprise est généralement confrontée à plusieurs formes de distance qui séparent son environnement national d'origine de celui de ses partenaires potentiels. C'est pourquoi il est très important de bien choisir ses partenaires. La question est de savoir comment rendre viable et stable ces formes hybrides alors qu'elles paraissent échapper aux instruments traditionnels de coordination et de contrôle hiérarchique. Puisque outre la distance qui les sépare, les cultures et les façons d'appréhender le travail sont très différentes selon les pays. Ghemawat, en 2001, propose une analyse selon quatre formes de distance : culturelle, géographique, administratives et économiques.

Enfin, selon les auteurs Osborn et Hagedoorn, les entreprises valorisent leur complémentarité par des interfaces communes, sous forme juridique par exemple dans des groupements d'intérêt économique (GIE), sous forme informatique avec des progiciels de gestion type (ERP) afin d'harmoniser les systèmes d'information, ou sous forme sociale par les conventions entre acteurs.

C. Les points remarquables de ce choix stratégique : la coopération

Comme nous avons pu le voir à travers les différentes théories, cette stratégie d'entreprise comporte des avantages et des inconvénients qu'elle doit canaliser afin de maîtriser les risques et atteindre une plus grande performance.

1. Une stratégie choisie pour ses avantages certains...

Le partage des ressources :

La Coopération permet de partager les compétences des entreprises concurrentes afin de créer des synergies productives entre les différents acteurs.

La réduction des coûts :

Dans le même temps la firme réduit ses coûts car elle finance une activité avec une autre organisation. Cela lui permet d'accroître ses chances d'atteindre un nouveau marché et donc d'échapper à la concurrence de masse tout en devenant plus performante.

Se Réunir pour lutter contre la crise :

La coopération est également un moyen de lutter contre la crise actuelle qui touche les entreprises des pays développés notamment. En s'alliant, les firmes deviennent plus fortes face à une concurrence dispersée.

Les membres du réseau peuvent réaliser des économies d'échelle, partager des risques financiers ou innover par une fertilisation croisée des méthodes en recherche et développement.

2. ...Qui se retrouve cependant confrontée à certaine limite

En effet, certaines alliances ne créées pas d'externalités positives entre les groupes mais peuvent, au contraire, freiner la croissance de chacun. Si chacune des parties ne s'impliquent pas comme elle devrait le faire, la stratégie mise en place ne peut pas fonctionner et les entreprises n'arrivent pas à retirer « l'essence » des réseaux.

Il n'y a pas de véritable coopération au sens propre, les entreprises peuvent partager leurs ressources sans pour autant créer une synergie entre les acteurs qui les poussent vers le haut. Les entreprises sont encore réticentes à s'allier, elles se referment en

minimisant leur implication de peur que la concurrence leur empiète leur patrimoine. Elles n'ont pas forcément la même vision par rapport au groupe, la dimension « collectivisme, individualisme » change les relations entre le groupe et la société.

De plus, à l'international les entreprises peuvent rencontrer des problèmes face au choc des cultures. Certaines entreprises n'arrivent pas à se comprendre, face à la barrière du langage et aux différents codes qui régissent nos sociétés.

Enfin, chaque culture d'entreprise est différente à une autre. C'est pourquoi, les firmes peuvent avoir des problèmes managériaux, lorsque chaque organisation veut garder sa propre identité, sans faire de compromis.

Les alliances ou la coopération constituent un levier incontournable de la compétitivité, du développement et/ou de la survie des organisations. La coopération entre entreprise s'articule par la réunion de plusieurs organisations indépendantes qui conservent elles même leurs objectifs et mettent en commun leurs moyens financiers et humains. Par conséquent, il peut se produire des tensions entre les intérêts de chacune des organisations et ceux de la coalition constituée. Il peut en résulter des comportements nuisibles au projet commun mais aussi à l'un ou plusieurs des partenaires.

C'est ainsi qu'apparaît le concept de « Coopétition » qui semble, à l'inverse de la coopération, arriver à bien gérer et refléter cette dualité, cette coordination entre intérêt particuliers et intérêts communs.

III. La coopération : « dualité entre intérêts particuliers et collectifs » - Alliance d'une collaboration et d'une compétition

A. Un nouvel enjeu dans le contexte actuel

1. L'incertitude de l'environnement et le besoin d'adaptabilité

Dans l'environnement actuel il existe des "ententes illicites" comme nous pouvons le voir avec les opérateurs téléphoniques (Orange, Bouygues, France télécom ou encore SFR).

Ces ententes confirment l'idée que dans le contexte économique actuel la survie de l'entreprise dépend de leurs aptitudes à gagner leurs concurrents. La « Coopération » est un concept qui permet de créer des ententes licites. Aujourd'hui, c'est un domaine de recherche qui suscite un intérêt croissant non seulement en stratégie mais aussi en comportement organisationnel, en management international ou en économie. En effet la « Coopération » nécessite l'adaptabilité du personnel des entreprises collaboratrices. L'organisation doit être réhabilitée elle aussi en fonction des cultures des entreprises.

Il s'agit de créer une organisation coopérative, lorsque des entreprises concurrentes choisissent de dépasser cette concurrence pour s'engager dans un comportement fondamentalement coopératif. Mais cet enjeu demande de pouvoir gérer les ressources et les compétences qui seront partagées.

L'environnement actuel nous permet de distinguer deux types de ressources que possède une entreprise : les ressources spécifiques à la firme et les ressources mobilisables ou accessibles aux organisations dans le cadre d'une « Coopération. »

2. Deux choix stratégiques qui, pris individuellement présentent respectivement des limites mais pris ensemble ils présentent de nombreux avantages.

La « Coopération » n'intervient pas uniquement dans des cas de concurrence pure ou de compétition pure.

Certains projets nécessitent la mise en commun partielle des ressources ou des compétences de plusieurs organisations pour être mené à bien. C'est ici que se situe l'enjeu de mettre en place une stratégie de « Coopération ». Comme nous l'avons vu

précédemment cela demande également une flexibilité des organisations qui peuvent avoir des cultures d'entreprise opposés.

La concurrence a un cout et la « Coopétition » peut être vue comme une nouvelle perception de la concurrence et du concurrent lui-même.

En effet, ce terme est fortement synonyme d'adversité. Un concurrent doit être combattu car il représente une menace. L'objectif pour assurer la continuité de l'activité étant d'acquérir plus de parts de marché, le nombre de client, les bénéfices quitte à s'allier avec ses adversaires.

Cependant la « Coopétition » suppose d'adopter de nouveaux modes de pensée notamment quand la culture d'entreprise est différente :

- Il est parfois pertinent de bénéficier d'un savoir-faire d'un concurrent pour s'unir et développer la complémentarité en vue de créer un nouveau marché.

- S'allier à un concurrent direct peut permettre de partager à terme une position de leader et laisser loin derrière les autres concurrents.

- Il peut être plus bénéfique pour moi de s'allier à un concurrent pour gagner conjointement plus de parts de marché.

B. Une nouvelle alternative : le choix d'une « coopétition »

1. Définition de ce nouveau choix stratégique

Le concept de coopétition a été introduit dans le domaine du management stratégique par Brandenburger et Nalebuff (1996) sur la base du développement des recherches portant sur les stratégies collectives.

Elle peut être représentée comme la jonction entre les concepts de coopération et de compétition.

Ces deux auteurs s'appuient sur la théorie des jeux pour proposer une première théorisation de la coopétition à partir du « réseau de valeur » (réseaux dont bénéficie les entreprises qui vont mettre en commun leurs ressources).

Dans cette conception, la coopétition est un rapprochement d'intérêts entre « complémentateurs » (chaque organisation va apporter ce qu'elle possède), qui apparaît quand la compétition et la coopération se produisent simultanément

Cette nouvelle représentation de l'entreprise agit sur trois niveaux :

- Au niveau macro, la question de la coopétition économique entre les pays devient un enjeu majeur pour les politiques industrielles nationales.
- Au niveau méso les recherches sur la coopétition ont été les plus développées. Ce niveau est celui des relations entre les firmes.
- Au niveau micro il y a eu une attention beaucoup plus faible du développement de la stratégie de coopétition.

2. Les théories nouvelles de la coopétition

Nous allons voir dans cette partie que certains auteurs préconisent comme stratégie la démarche concurrentielle, hypercompétitive et d'autres des démarches de coopération ou de mise en commun des ressources et des compétences.

Dès l'origine du management stratégique, le paradigme concurrentiel a mis principalement l'accent sur la rivalité entre les firmes. La survie d'une firme passée déjà par le renforcement de sa compétitivité propre, dépendait de sa capacité à développer des avantages concurrentiels créateurs de valeur.

Nalebuff et BranderBurger introduisent en 1996 les premières théories de la coopétition sur la base du développement des recherches portant sur les stratégies collectives. Entre ces deux perspectives de coopération ou de compétition, Nalebuff et BranderBurger affirment que les entreprises ont intérêt à rechercher à la fois les avantages de la compétition et ceux de la coopération.

Pour eux, les avantages de la compétition sont la stimulation de la recherche de nouvelles combinaisons productives génératrices de rentes.

Les avantages de la coopération sont l'accès à des ressources rares et complémentaires. La difficulté est donc de jongler entre les actions de coopération et des actions de compétition.

Pour **Le Roy** la compétition s'est renforcée depuis quelques années et la concurrence devient de plus en plus agressive, et excessive. Les entreprises ont donc deux manières de réagir pour lui :

- soit elles adoptent ce même comportement pour rester un acteur potentiel sur le marché,
- soit elles mettent en place des alliances pour des stratégies de coopération. Dans cette approche, une firme établit et renforce sa compétitivité en développant des alliances stratégiques, des réseaux, ou des stratégies collectives.

La capacité à entrer en relation avec d'autres entreprises pour former des partenaires permet d'accéder à de nombreuses ressources et est créateur d'un avantage relatif pour les parties.

Giovanni Battista Dagnino donne une autre définition de la compétition. Sa théorie fait la distinction entre l'amalgame qui peut-il avoir entre compétition, coopération et coopération.

Pour lui la coopération est définie comme « un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une entente partielle des intérêts et des objectifs ». Elle est un champ d'exploration entièrement nouveau, qui est a priori très prometteur pour faire avancer les recherches et les pratiques en management stratégique.

Pour lui c'est un outil essentiel au développement des nouvelles stratégies du management des organisations. Cependant cette théorie n'est pas adaptable dans tous les types d'organisation, car il faut une base commune à l'activité.

C. Ce nouveau modèle est-il un modèle efficient ?

1. Une efficacité certaine

La stratégie de coopération permet à une entreprise d'être plus efficace, plus rapide. Pour permettre cette efficacité elle agit sur les compétences, la réduction des coûts et la recherche.

- Compétence

La première finalité de la « Coopération » consiste à conjuguer deux savoir-faire d'entreprises concurrentielles afin de donner naissance à un produit ou un service commun.

La mise en commun des compétences peut s'apparenter à :

- la création d'un avantage mutuel par rapport aux autres concurrents
- la complémentarité de leurs expertises
- trouver une nouvelle place sur le marché (leader ?)
- profiter de la mise en place de certains outils (réseaux de distribution, logistique, système informatique interne)

- Réduction des coûts

Au-delà de la complémentarité et de l'avantage concurrentiel que procure une alliance pour les entreprises concurrentes partenaires, la coopération peut également avoir comme finalité de permettre à des concurrents de réduire leurs coûts de fonctionnement. Par exemple en regroupant les moyens logistique on peut opérer une baisse des coûts ceci pouvant aller jusqu'à 20 % de réduction des coûts

- Domaine de recherches

Pour être efficace et rester un acteur actif sur le marché les organisations doivent innover, rechercher de nouveaux produits, processus, service, toujours dans le but d'atteindre un objectif : la satisfaction du client.

Les crises financières successives, l'accélération des rythmes de changement de notre société et l'évolution des besoins des consommateurs obligent les entreprises à se réinventer en permanence.

Selon l'économiste James Surowiecki : « un groupe de personnes d'intelligence moyenne aura une meilleure idée que le plus intelligent des Hommes. »

La « Coopétition » permettra à une entreprise, par les échanges d'idées et de savoir-faire avec son concurrent, de donner naissance à une nouvelle offre qu'elle n'aurait certainement pas pu initier toute seule.

Nous comprenons donc qu'avec cette théorie il faut privilégier les ententes plutôt que la concurrence pour la survie des organisations.

Les stratégies de «Coopétition », par les forces qu'elles unissent, peuvent permettre à deux concurrents de passer d'une stratégie défensive (réduction des coûts) à une stratégie conjointe plus "offensive" afin de créer plus de valeur (exploration d'un nouveau marché par exemple) et se différencier. L'élaboration de ces deux stratégies s'articule par des travaux de recherches.

2. Toutefois ce modèle représente des démarches conséquentes et des désavantages.

Développer des recherches sur la « Coopétition » conduit nécessairement à un réexamen et à une nouvelle définition des normes d'interaction entre les entreprises.

Cette nouvelle représentation des relations entre firmes concurrentes pose de vrais problèmes managériaux, à la fois au niveau individuel et au niveau collectif :

- Au niveau individuel, il peut être difficile pour les salariés d'une entreprise de saisir cette nouvelle complexité, par rapport à une représentation plus commune qui fait des concurrents de simples rivaux qu'il faut combattre et vaincre.
- Au niveau collectif, il faut mettre en place de nouveaux dispositifs de management qui permettent de développer simultanément des comportements concurrentiels et coopératifs.

Ceci constitue le principal défi de la mise en place d'une stratégie de « Coopétition », à savoir l'adaptabilité du personnel de l'organisation en fonction d'une d'entreprise très diversifiée.

Il existe de nombreux inconvénients à la mise en place d'une stratégie de « Coopétition ». En effet ces stratégies sont vues comme instables par nature, à tout moment une relation peut être interrompue par un partenaire-adversaire (puisque la stratégie de « Coopétition » consiste à mettre en place une entente sur certains projets mais à être concurrent sur les autres). La stratégie de « Coopétition » implique donc l'acceptation du fait qu'aucune relation avec un partenaire-adversaire n'est durable dans sa forme et dans son fond. Son apparente simplicité masque une ambiguïté qui est passée sous silence. Ne pas la lever peut conduire à des erreurs de raisonnement et des contresens lorsqu'il s'agit de chercher à rendre compte du fonctionnement réel des alliances.

Il existe des conditions au bon fonctionnement de la stratégie :

- Premièrement, les partenaires doivent s'entendre rapidement
- Deuxièmement, les projets n'ont de chance de se réaliser uniquement s'ils sont complémentaires, c'est-à-dire si leurs compétences respectives sont jugées essentielles à la réussite du projet. Cette complémentarité nécessaire favorise la coopération, puisqu'elle est constitutive d'une situation d'interdépendance positive.
- Troisièmement, les partenaires doivent s'entendre préalablement sur la répartition de la ressource collective, cette ressource collective non extensible doit être partagée en fonction des tâches attribuées à chacun des partenaires.

Ceci implique donc des démarches lourdes avant que la mise en place de la stratégie soit efficiente.

CONCLUSION

Nous avons vu dans cette synthèse que définir une stratégie de développement pour nos entreprises n'est pas une tâche facile. En effet, le contexte évoluant sans cesse les entreprises doivent constamment s'adapter et remettre en cause leur « tactique » si elles souhaitent rester sur le marché. Chaque stratégie possède des avantages et des inconvénients, le but étant alors d'estimer laquelle aura le moins de conséquences négatives pour l'entreprise sur le long terme. Nous avons pu voir à travers nos recherches qu'une stratégie de coopération pouvait être préférée à une stratégie de compétition dans le sens où la concurrence s'est tellement accrue qu'il devient de plus en plus difficile de lutter de façon isolée pour obtenir des parts de marché. Toutes formes de coopération telles que les alliances ou encore les partenariats est devenue un choix judicieux car elles permettent de réduire beaucoup de coûts financiers comme non financiers (qu'on retrouve avec la compétition), elles permettent aussi d'augmenter ses ressources, ses capacités, ses réseaux. En d'autres mots, une stratégie de coopération permet d'être plus fort dans un monde économique de plus en plus dure.

Cependant, nous avons pu voir que la stratégie de coopération pouvait elle-même rencontrer des obstacles à sa pérennité et présenter certaines limites comme par exemple la difficulté d'allier les choix individuels avec les choix collectifs, stratégie indispensable aujourd'hui pour se garantir une place sur le marché. Nous nous sommes donc intéressées à une stratégie qui puisse garantir la coordination entre intérêt individuel et intérêt collectif et donc une stratégie alliant compétition et coopération, à savoir la « **coopétition** » qui semble être la dernière alternative possible en terme de choix stratégique. Cette dernière stratégie présente beaucoup d'avantages et élimine ainsi les limites respectives des deux stratégies étudiées précédemment. Cependant, elle est difficile à mettre en place du fait de sa complexité par rapport aux autres stratégies et présente de nouvelles limites.

Ainsi on peut relativiser l'idée que la coopétition soit le nouveau et l'unique choix stratégique à prendre. En fonction de chaque cas il faudra analyser les pour et les contre et prendre la stratégie qui aura le moins d'impact négatif pour l'entreprise.

Un nouveau contexte fera-t-il apparaître une nouvelle stratégie prédominante ? Ou trouvera-t-on un jour une stratégie universelle sans limites ?

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	2
INTRODUCTION	3
I. LA STRATEGIE DE COMPETITION	5
A. LES FACTEURS ENCOURAGEANT LA COMPETITION	5
1. Les multiples enjeux de la stratégie de compétition	5
2. La mondialisation des échanges et l'ouverture des marchés	6
B. LA COMPETITION, TYPOLOGIE ET THEORIES	6
1. Les notions de compétitivité prix et compétitivité hors-prix	6
2. Les théories de la concurrence et de la compétitivité	7
C. LA STRATEGIE DE COMPETITION : UNE STRATEGIE GAGNANTE MAIS QUI PRESENTE DES LIMITES CERTAINES	8
1. La compétition, une stratégie gagnante...	8
2. ...mais qui peut présenter de nombreuses limites	8
II. LE CHOIX D'UNE COOPERATION PLUTOT QU'UNE COMPETITION SEMBLE PREFERABLE	10
A. UN CONTEXTE FAVORISANT LA COOPERATION	10
B. LES CARACTERISTIQUES DE LA COOPERATION : DEFINITIONS ET THEORIES	10
1. Les définitions de la coopération	11
2. De nombreuses théories	11
C. LES POINTS REMARQUABLES DE CE CHOIX STRATEGIQUE : LA COOPERATION	14
1. Une stratégie choisie pour ses avantages certains...	14
2. ...Qui se retrouve cependant confrontée à certaine limite	14
III. LA COOPETITION : « DUALITE ENTRE INTERETS PARTICULIERS ET COLLECTIFS » - ALLIANCE D'UNE COLLABORATION ET D'UNE COMPETITION	16
A. UN NOUVEL ENJEU DANS LE CONTEXTE ACTUEL	16
1. L'incertitude de l'environnement et le besoin d'adaptabilité	16
2. Deux choix stratégiques qui, pris individuellement présentent respectivement des limites mais pris ensemble ils présentent de nombreux avantages.	16
B. UNE NOUVELLE ALTERNATIVE : LE CHOIX D'UNE « COOPETITION »	17
1. Définition de ce nouveau choix stratégique	17
2. Les théories nouvelles de la coopétition	18
C. CE NOUVEAU MODELE EST-IL UN MODELE EFFICIENT ?	20
1. Une efficacité certaine	20
- LA CREATION D'UN AVANTAGE MUTUEL PAR RAPPORT AUX AUTRES CONCURRENTS	20
- LA COMPLEMENTARITE DE LEURS EXPERTISES	20
- TROUVER UNE NOUVELLE PLACE SUR LE MARCHÉ (LEADER ?)	20
- PROFITER DE LA MISE EN PLACE DE CERTAINS OUTILS (RESEAUX DE DISTRIBUTION, LOGISTIQUE, SYSTEME INFORMATIQUE INTERNE)	20
2. Toutefois ce modèle représente des démarches conséquentes et des désavantages.	21
CONCLUSION	23
BIBLIOGRAPHIE	25
SITOGRAFIE	25

BIBLIOGRAPHIE

D'AVENI Richard, « Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering », Free Press, 1994.

DELAPLACE Marie, « La politique des pôles de compétitivité : la question de l'articulation entre compétitivité des entreprises et compétitivité des territoires », *Géographie, économie, société*, 2011/3 Vol. 13, p. 255-271.

ECHAUDEMAISON Claude-Danièle, « Dictionnaire d'Économie et de Sciences Sociales », éditions Nathan, 2007, 574 pages.

PELLEGRIN-BOUCHER Estelle « La coopétition, enjeux et stratégies », éditions Lavoisier, 2010, 245 pages.

SAID et LE ROY, *les stratégies de coopétition rivaliser et coopérer en même temps*, 07/10/2010, 210 Pages, ED : De Boeck

SITOGRAPHIE

Centre de Ressources en Économie Gestion (CREG) de l'Académie de Versailles, « La concurrence imparfaite » sur www.creg.acversailles.fr/IMG/pdf/La_concurrence_imparfaite.pdf », consulté en avril 2012.

www.cairn.fr, Angué et Mayrhofer, *Coopération internationales en R&D : les effets de la distance sur le choix des partenaires*, Consulté le 25/03

www.cairn.fr consulté le 25 Mars 2012

www.dysloality.png consulté le 30 Mars 2012

www.leg.u-bourgogne.fr, *Concurrence et coopération entre firmes*, consulté le 25/03

www.strategie-aims.com, *l'influence des travaux de Barnard sur la théorie économique de la firme*, consulté le 25/03