



PAR ESTELLE PELLEGRIN-BOUCHER,
HERVÉ FENNETEAU

Le **management** de la coopétition

Le cas du secteur des **ERP**

La littérature récente en sciences de gestion a montré que les firmes mènent des stratégies à la fois concurrentielles et coopératives et qu'elles doivent ainsi affronter des situations paradoxales de « coopétition ». Pour autant, peu nombreux sont les travaux de recherche qui s'attachent à comprendre comment, d'un point de vue organisationnel, les entreprises et les managers peuvent combiner ces deux dimensions antagonistes. À partir de l'étude du fonctionnement d'alliances entre concurrents et de l'analyse des représentations des responsables des partenariats (*alliance manager*) dans le secteur des ERP, le projet de recherche est ici de comprendre les modalités organisationnelles de ce type de stratégie.

« **C**oopération, concurrence, rivalité, partenariats, agressions... », le monde des entreprises est fait de contradictions et de paradoxes qui contribuent à créer une complexité croissante caractérisée par des situations de plus en plus courantes de coopétition. Ce comportement à la fois coopératif et concurrentiel signale une réalité paradoxale du fonctionnement des organisations dont la maîtrise est devenue un enjeu considérable. Ces dernières années, de plus en plus de cas de relations combinant coopération et concurrence ont en effet remis en question le clivage existant entre ces deux dimensions. De nouvelles recherches ont ainsi été développées pour analyser les nombreuses dimensions de ces relations (Nalebuff et Brandenburger, 1995 ; Lado *et al.*, 1997 ; Bengtsson et Kock, 1999, 2000). Néanmoins, bien que les cas d'interactions, à la fois coopératives et concurrentielles, soient de plus en plus fréquents dans le monde des entreprises et que de nombreux travaux étudient les alliances stratégiques (Dussauge et Garrette, 1991 ; Hamel *et al.*, 1989), la question du paradoxe de la coexistence de la coopération et de la concurrence est loin d'être résolue (Clarke-Hill *et al.*, 2003). Celle-ci pose en effet des questionnements d'ordre à la fois pratique : comment les managers peuvent-ils conjuguer coopération et concurrence ?, psychologique : comment faire confiance à un concu-

rent? et épistémologique: comment être une chose et son contraire?

Aussi, nous a-t-il semblé pertinent de mener une recherche qui permette de mieux appréhender du point de vue de la gestion les modalités de ce comportement stratégique paradoxal. Pour cela, nous avons confronté la théorie avec la pratique afin de comprendre quelles sont les modalités des relations de coopération et comment les individus parviennent à maîtriser le paradoxe inhérent à ces pratiques. Plus précisément, nous avons essayé de répondre aux questions suivantes: comment les firmes gèrent-elles ces relations pour éviter les dysfonctionnements liés au paradoxe? Sur quels dispositifs organisationnels repose la maîtrise de ce paradoxe? Quel est le rôle des différents acteurs? Nous mettons ainsi en évidence dans une première partie un cadre conceptuel intégrateur des différents apports de la littérature concernant ces questionnements et dans une seconde partie nous explicitons les résultats de notre recherche en insistant sur la résolution du paradoxe de la coopération d'un point de vue du management organisationnel.

I. – LA GESTION DU PARADOXE DE LA COOPÉTITION: UN POINT DE VUE THÉORIQUE

1. Le paradoxe de la coopération

Les organisations évoluant aujourd'hui dans un environnement réticulaire et complexe, sont amenées à la fois à se concurrencer sur certains points et à coopérer sur d'autres (Levinson et Asahi, 1995). Ce phénomène est désormais connu sous le nom de « coopération », néologisme né de la

combinaison des mots coopération et coopération (Nalebuff et Brandenburger, 1996). Les firmes sont en effet contraintes de conduire des stratégies antagonistes, car elles doivent s'adapter à un univers hyper-compétitif en adoptant des postures concurrentielles, mais elles doivent aussi mener des stratégies collectives, soit pour contrer d'autres concurrents, soit pour mutualiser leurs ressources et échanger du savoir (Lado *et al.*, 1997). Les dysfonctionnements des stratégies de coopération et de concurrence ont également conduit les firmes à adopter des stratégies mixtes car la coopération permet de mettre en commun des ressources difficiles à acquérir tandis que le maintien de la concurrence permet de stimuler l'innovation et de se protéger de l'opportunisme du partenaire.

La coopération s'est ainsi fortement intensifiée ces dernières années, en particulier dans l'industrie des TIC, industrie caractérisée par une nécessaire interopérabilité des systèmes concurrents, et une pression accrue de la part du marché pour davantage d'intégration et de convergence des technologies (voir encadré ci-après).

Face à la croissance de ces comportements stratégiques, de plus en plus de chercheurs ont développé ces dernières années des travaux autour du thème de la coopération, pour autant, rares sont les recherches qui s'intéressent à comprendre comment, concrètement, les firmes parviennent à combiner au sein de la même relation coopération et concurrence. Or, ce questionnement est d'autant plus crucial que la coopération soulève un problème inédit: comment combiner des stratégies antagonistes? comment être à la fois partenaire et concurrent?

UN EXEMPLE DE COOPÉTITION DANS LE SECTEUR DES TIC LES RELATIONS COMPLEXES ENTRE IBM ET SAP

Depuis la création de SAP au début des années 1970, les relations entre IBM et l'éditeur allemand sont complexes et mouvementées. On peut notamment évoquer le fait qu'IBM, partenaire privilégié depuis plus de trente ans du leader des ERP, s'est allié en décembre 2005 avec Oracle, le challenger et principal ennemi de SAP dans le domaine des ERP, pour intégrer les nouveaux produits d'Oracle, concurrents de ceux de SAP alors qu'Oracle est lui-même un concurrent d'IBM pour les bases de données et le premier fournisseur de bases de données de SAP. En parallèle, tandis que IBM s'était désengagé, à la fin des années 1990, du secteur des applications business, marché principal de l'éditeur allemand SAP, ce dernier s'est développé dès le début des années 2000 sur le marché des portails et des serveurs internet, axe prioritaire de croissance de IBM... Peu de temps après, IBM lança à son tour comme nouvel axe stratégique de développement les architectures orientées services (SOA), et les *web services*. Or, en lançant ces nouveaux standards, IBM remettait en question le modèle concurrentiel du logiciel propriétaire et, de fait, le modèle de développement traditionnel de SAP... Aussi, en 2001, le co-CEO de SAP déclarait lors d'une revue de presse à Paris que les deux concurrents qu'il craignait le plus étaient IBM et Microsoft, deux de ses plus importants partenaires !

Malgré une prise de conscience croissante de ce phénomène, les questionnements relatifs aux modalités et aux implications de la coopétition restent en effet peu explorés, ou présentent des points de vue insuffisamment unifiés (Bengtsson et Powell, 2004). Les cas observés dans la pratique posent pourtant la question de la gestion paradoxale de ces relations antagonistes (Ibert, 2004) et renvoient à la problématique plus générale de la gestion du paradoxe en management stratégique (Josserand et Perret, 2003), problématique qui comporte de nombreux enjeux. En effet, l'environnement des affaires étant caractérisé par une complexité et une turbulence croissante, le succès des firmes est de plus en plus fonction de leur capacité à gérer les paradoxes (Lado *et al.*, 2006).

Pour répondre à cette question, nous avons choisi de nous appuyer sur deux séries de

travaux. La première correspond aux apports de Bengtsson et Kock (1999, 2000) et représente selon nous la réflexion la plus avancée en termes de gestion du paradoxe de la coopétition; les auteurs suggèrent notamment la notion de séparation des tensions antagonistes. La seconde série de travaux permet d'enrichir la réflexion en intégrant non seulement des auteurs qui se situent dans une perspective dialectique de la stratégie et des alliances, mais aussi des auteurs qui traitent la question du paradoxe de manière plus large.

2. Séparation et coexistence des pôles opposés

Les chercheurs qui se sont intéressés à la compréhension du paradoxe de la coopétition ont développé l'idée qu'il existait des modalités d'alternance des stratégies de coopération et de concurrence. Ainsi, pour

Bresser et Harl (1986), la dialectique entre affrontement et coopération se fait par la solution de transition. En s'appuyant sur ces résultats, Ibert (2004) montre également que les firmes alternent des stratégies de coopération et de concurrence et que le passage des unes aux autres n'est pas symétrique ; les transitions entre l'affrontement et l'entente seraient en effet structurées dans l'espace et dans le temps. L'auteur propose également la notion d'« équivocité » (Weick, 1979) pour expliquer comment les firmes parviennent à mettre en place successivement, ou simultanément à des niveaux différents, des stratégies d'entente et d'affrontement : s'il existe bel et bien une combinaison synchronique de la concurrence et de la coopération, celle-ci s'opère à des niveaux, ou sur des dimensions différents.

D'autres auteurs ont montré que lorsque les firmes sont en situation de coopération, il est préférable d'éviter que ce paradoxe soit internalisé au niveau des individus (Bengtsson et Kock, 2000 ; Pellegrin-Boucher, 2006), lesquels ne doivent gérer qu'une seule dimension, soit coopérative soit concurrentielle. Au sein de l'organisation, les deux types d'interaction sont ainsi divisés entre activités différentes : « The two different types of interaction are not divided between counterparts but between activities, as it is impossible to compete and cooperate with the same activity. » (Bengtsson et Kock, 2000, p. 410).

Les implications de cette séparation sont de deux sortes. Premièrement, Bengtsson et Kock suggèrent que cette division se fait par rapport à la distance vis-à-vis du client c'est-à-dire que les firmes se concurrencent sur des activités proches du client et coopèrent sur des activités éloignées. Par

exemple, les firmes concurrentes étudiées par les chercheurs se concurrencent sur des activités telles que la distribution des produits, et coopèrent sur des activités éloignées des consommateurs telles que le transport, ou encore, le développement de nouveaux matériaux. Deuxièmement, cette séparation se matérialise au niveau des individus en interne car ces derniers ne gèrent pas simultanément des actions coopératives et concurrentielles. Cette division des tâches correspond, soit à des unités fonctionnelles différentes, soit à des produits ou des unités de marchés distincts.

Toutefois, les auteurs précisent que dans certaines entreprises (petites et moyennes entreprises), les mêmes individus peuvent être impliqués dans des activités à la fois concurrentielles et coopératives et dans ce cas, une organisation intermédiaire (une association par exemple) joue le rôle de médiateur et définit la manière dont les entreprises doivent coopérer et se concurrencer. Il peut également exister dans certains cas une combinaison de la coopération et de la concurrence sur la même activité, en raison de la difficulté à distinguer les niveaux d'activité sur lesquels la coopération et la concurrence interviennent : « Simultaneous cooperation and competition can, however, give rise to internal disagreement and it can be difficult to separate the activities where competitors interact in competition and in cooperation. » (*ibid.* p. 415).

Bengtsson et Kock proposent ainsi comme solution à la gestion du paradoxe un clivage structurel qui repose sur le principe de séparation des dimensions opposées, tant au niveau organisationnel que de la chaîne de valeur et des marchés. Ce clivage permet avant tout d'éviter aux individus d'interna-

liser des tensions antagonistes. Pour éviter d'amener les individus à intérioriser la contradiction, il faut en effet selon les auteurs séparer les deux composantes de la coopération et affecter chacune d'elles à des personnes distinctes; la séparation peut se faire de deux manières: a) en développant la coopération avec le coopérateur dans une unité fonctionnelle occupant une certaine position dans la chaîne de valeur et en mettant en avant la compétition avec le coopérateur dans une autre unité de la même chaîne de valeur; b) en développant la coopération avec le coopérateur pour un produit/marché et en mettant en avant la compétition avec le coopérateur pour un autre produit/marché. Cette séparation équivaut à une séparation selon la position des individus le long de la chaîne de valeur ou selon le couple produit/marché sur lequel interviennent les individus.

Les auteurs soulignent néanmoins un certain nombre d'exceptions qui, nous semble-t-il, peuvent aboutir à l'intégration des dimensions conflictuelles. Le fait qu'il n'y ait pas de principe unique nous a ainsi conduits à nous demander si la logique de séparation proposée par Bengtsson et Kock était suffisante pour gérer les relations de coopération et si les clivages structurels mis en avant par les chercheurs étaient réellement étanches. L'analyse de la littérature sur la gestion du paradoxe organisationnel considéré de manière plus large montre que certains travaux peuvent enrichir et prolonger les apports de Bengtsson et Kock.

3. Des dispositifs organisationnels dialectiques en réponse au paradoxe

Concernant les paradoxes des organisations, certains auteurs ont mis en évidence les dysfonctionnements liés à ce type de

phénomène. Les paradoxes peuvent par exemple augmenter le degré d'ambiguïté et/ou d'ambivalence pour les acteurs qui y sont confrontés. Ces derniers ne peuvent y réagir sans se sentir en conflit avec l'une ou l'autre des composantes du paradoxe (Giordano, 2003). Dans ce contexte, le paradoxe peut conduire à l'indétermination de la solution (Bateson, 1972; Watzlawick *et al.*, 1975) et engendrer des cercles vicieux qui représentent un frein à l'action (Masuch, 1985). Afin d'atténuer ces problèmes, certains chercheurs ont ainsi élaboré des modèles organisationnels permettant de gérer le paradoxe sans pour autant chercher à le faire disparaître. Des travaux ont en effet montré que le paradoxe, inhérent à toute dynamique organisationnelle, était associé positivement à l'efficacité des firmes (Quinn et Cameron, 1988) et qu'il serait « aussi vain qu'inefficace de vouloir le faire disparaître » (Josserand et Perret, 2003, p. 171).

Josserand et Perret (2003) ont notamment proposé six « pratiques organisationnelles paradoxales » permettant d'atténuer les dysfonctionnements liés aux paradoxes. La typologie proposée par les chercheurs repose sur deux dimensions. La première correspond au type d'articulation des dualités des couples antagonistes: il s'agit soit d'une dimension temporelle (dimension diachronique), soit d'une dimension spatiale (dimension synchronique). La seconde dimension correspond aux logiques d'action permettant de dépasser le paradoxe. Trois logiques sont ainsi identifiées par les auteurs: la logique de différenciation, la logique du dialogue et la logique de la disparition (tableau 1). À partir de ces dimensions, six pratiques organisationnelles sont dégagées: les « pratiques séquentielles »,

Tableau 1
LOGIQUES ET PRATIQUES ORGANISATIONNELLES PARADOXALES

		Logique...		
		1. de la différenciation	2. du dialogue	3. de la disparition
Pratiques organisationnelles	Dimension diachronique	a. les pratiques séquentielles	c. la stratification d. l'oscillation	f. le recadrage
	Dimension synchronique	b. le compartimentage	e. la construction locale	

Source : Josserand et Perret (2003).

les pratiques de « compartimentage », les pratiques de « stratification », d'« oscillation », de « construction locale » et de « recadrage ».

Les « pratiques séquentielles » permettent de s'adapter au paradoxe en laissant s'exprimer chacun des pôles antagonistes mais à des périodes successives (logique diachronique). La résolution du paradoxe se fait ainsi sur l'axe temporel ce qui, dans le cas particulier de stratégies à la fois concurrentielles et coopératives, fait écho aux propositions de Bresser et Harl (1993).

Le « compartimentage » consiste à réserver des espaces d'expression distincts des logiques contradictoires au sein de l'organisation. Le paradoxe est dans ce cas résolu sur l'axe géographique ; en d'autres termes, les éléments contradictoires s'expriment en même temps mais sur des points différents, ce qui peut être relié aux travaux de Bengtsson et Kock et d'autres chercheurs sur la résolution du paradoxe de la coopération. Mais dans ce cas, comme le soulignent Josserand et Perret, le compartimentage organisationnel peut faire encourir un risque à la cohésion de l'organisation : l'organisation ne peut se limiter à la constitu-

tion de cette enveloppe à double face, car cela ne résoudrait pas la question de l'interdépendance et de la cohésion de l'organisation : « L'enveloppe est nécessaire au compartimentage mais elle se doit d'intégrer une certaine perméabilité, permettre la construction de ponts entre les mondes et devenir ainsi lieu de passage. » (Josserand et Perret, p. 175).

Aussi, la logique du dialogue repose-t-elle sur une vision davantage dialectique de l'organisation qui peut être rapprochée des approches développées par certains auteurs concernant les alliances stratégiques (Bouchikhi, 1998 ; Das et Teng, 2000 ; De Rond et Bouchikhi, 2003 ; Vlaar *et al.*, 2005). Dans cette acception, un processus dialectique est un mouvement par lequel l'opposition des contraires tend à se réduire. Un tel processus équivaut à une forme de dépassement des contraires qui permet de tirer parti d'éléments antagonistes. Pour les auteurs s'inscrivant dans cette approche il est en effet nécessaire et bénéfique de conduire des processus dialectiques entre des pôles considérés comme opposés. Dans le modèle de Josserand et Perret, la pratique organisationnelle dite de

« stratification » correspond par exemple à un long processus d'apprentissage cumulatif caractérisé par des phases successives qui se cumulent et se combinent et où les contraires sont progressivement assimilés. Le paradoxe est résolu sur l'axe temporel, mais contrairement aux pratiques séquentielles, il existe davantage de dialogue entre les dimensions antagonistes. L'« oscillation », se situe également sur le niveau temporel mais le mouvement est plus rapide. La « construction locale » équivaut à une construction stable à partir d'une mise en commun des pôles contraires. Enfin, dans une logique de la « disparition », la pratique de « recadrage » correspond à une situation où le paradoxe n'existe plus car les acteurs ont intégré les deux dimensions contradictoires. Dans le recadrage, un nouvel élément peut être introduit qui permet la réconciliation entre les contraires: « Un objet, un concept ou une personne, permettent alors la réconciliation des deux opposés. » (Josserand et Perret, 2003, p. 171). Les propositions de ces auteurs nous semblent particulièrement pertinentes car elles montrent que le compartimentage laisse apparaître des problèmes qui doivent être réglés autrement. Au-delà du simple évitement du conflit entre coopération et concurrence, c'est-à-dire du choix entre l'une ou l'autre des deux dimensions, se pose en effet la question de leur intégration. Or, cette dialectique entre cloisonnement et intégration des deux dimensions antagonistes est selon nous au cœur de la réflexion sur la gestion de la coopétition car les modèles dialectiques complètent le modèle

de Bengtsson et Kock et permettent d'élargir le champ d'investigation. Prenant appui sur ces deux séries de travaux, nous avons ainsi cherché à comprendre quelles étaient les modalités organisationnelles de la coopétition et comment les individus parvenaient à maîtriser le paradoxe.

II. – LA RÉOLUTION DU PARADOXE DE LA COOPÉTITION

1. Une étude empirique dans le secteur des TIC

Le cadre d'analyse que nous venons de présenter a été appliqué à l'industrie des technologies de l'information et de la communication (TIC). Ce secteur est un champ de recherche très peu investigué alors que la coopétition y est particulièrement exacerbée (Fjeldstad *et al.*, 2004; Shapiro et Varian, 1999; Taylor, 2005). En effet, d'un côté, l'information et l'interconnectivité, en particulier *via* internet, ont baissé les barrières à l'entrée et apporté une hypercompétition au niveau mondial¹ (Shapiro et Varian, 1999). D'un autre côté, l'existence de standards, la nécessaire interopérabilité des matériels et des logiciels, la convergence des technologies et l'innovation incessante imposent une ouverture technologique accrue et une mise en commun des ressources (Fjeldstad *et al.*, 2004).

Des firmes concurrentes sont ainsi amenées à coopérer ensemble afin de rendre leurs standards compatibles dans le but d'accroître la taille de leur réseau et la valeur pour le client. On assiste finalement dans cette industrie à une évolution du compor-

1. Ce qui aboutit à des environnements hautement concurrentiels où de nouveaux rivaux peuvent faire leur apparition n'importe où et n'importe quand.

tement concurrentiel vers plus de concurrence et de coopération à la fois (Contractor et Lorange, 2002 ; Fjeldstad *et al.*, 2004 ; Hallikas *et al.*, 2006). Au sein des TIC, nous avons choisi le secteur des ERP et des logiciels pour entreprises car c'est un marché où les intérêts des acteurs sont étroitement imbriqués dans des relations d'interdépendance multiples offrant de nombreux exemples de liens coopératifs. Ces relations mobilisent les plus grandes entreprises internationales (IBM, SAP, Oracle, Microsoft, etc.) et introduisent des problématiques fondamentales liées notamment à l'essor des logiciels libres et au développement de l'internet.

Pour mener à bien cette recherche, une méthodologie qualitative classique basée sur l'analyse de contenu de données primaires (entretiens) et de données secondaires (articles de presse, documents internes, etc.) a été retenue. L'une des originalités de la démarche est d'avoir analysé

les perceptions des principaux acteurs impliqués dans ces relations que sont les *alliance managers*, ou responsables d'alliances : jusque-là aucune recherche n'avait pris en compte les interprétations de ces acteurs-clés. Nous avons ainsi mené 43 entretiens semi-directifs (tableau 2) auprès d'*alliance managers* et autres responsables impliqués dans des alliances dyadiques mais aussi multipartites et réticulaires. Ces alliances impliquaient principalement des accords de distribution mais aussi des opérations de marketing (campagnes de communication et programmes de marketing) réalisés avec des partenaires concurrents. Les entretiens, essentiellement en face-à-face, ont duré entre 1h et 3h30 et se sont déroulés sur la période allant de mars 2004 à juillet 2006. Le traitement des données a consisté en une analyse de contenu à partir d'une codification thématique des entretiens (Miles et Huberman, 1991 ; Bardin, 1993).

Tableau 2
LISTE DES ENTRETIENS RÉALISÉS

Grands éditeurs d'ERP et d'EAS		Grandes entreprises de services		PME	
Entreprise	Profil	Entreprise	Profil	Entreprise	Profil
<ul style="list-style-type: none"> - Oracle - SAP - PeopleSoft - Siebel - Microsoft 	Directeurs des partenariats <i>Alliance managers</i> Commerciaux	<ul style="list-style-type: none"> - Accenture - IBM - Bearing Point - Cap Gemini - Valtech - Unilog - PWC - BCG 	Associés Directeurs des partenariats <i>Alliance managers</i> Commerciaux Consultants Chefs de projet	<ul style="list-style-type: none"> Firme A Firme B Firme C Firme D Firme E Firme F Firme G 	<ul style="list-style-type: none"> P-DG DG Chefs de services Commerciaux
	13		17		9
Total : 40 entretiens avec des managers et 3 entretiens avec des membres du syndicat professionnel Syntec					

Afin de garantir la validité et la fiabilité des résultats, nous avons eu recours à la triangulation des données primaires et secondaires. Nous avons procédé au recueil des données de manière continue tout au long de la recherche ce qui nous a permis tout d'abord de mieux comprendre le contexte du secteur et ses spécificités en termes de coopétition. Ensuite, l'analyse issue des données secondaires a servi à vérifier les résultats obtenus à partir des entretiens et à approfondir les différents aspects des modalités de la coopétition. Enfin, nous avons soumis notre travail à trois experts du secteur afin de confirmer les perspectives mises en avant et de valider nos propos.

2. Les dispositifs organisationnels

L'analyse des entretiens et des documents auxquels nous avons pu avoir accès montre que la coopétition est devenue une norme pour les principaux acteurs du secteur. Conscientes de leur enjeu, certaines firmes du secteur ont ainsi bâti ces dernières années des stratégies de coopétition délibérées qui s'appuient non seulement sur des guides et des directives officiels formalisés, mais aussi sur une structure organisationnelle compartimentée et sur l'action des *alliance managers*. Des limites apparaissent néanmoins qui donnent lieu à régulièrement à des opérations d'arbitrage.

Formalisation et internalisation des stratégies de coopétition

Des stratégies délibérées

Du fait d'une demande accrue de la part des utilisateurs pour davantage d'intégration et

de flexibilité des systèmes d'information, les stratégies émergentes de coopétition sont très courantes dans le secteur. Certaines firmes ont délibérément mis en place ce type de stratégie afin de répondre à la demande des clients et d'élargir leurs marchés. Le cas d'IBM est exemplaire à cet égard. En effet, au début des années 1990, le nouveau P-DG du groupe, Lou Gerstner, mit en place une politique générale de développement qui reposait volontairement sur ce type de relation. IBM décida notamment de vendre certaines de ses technologies et de ses innovations à ses concurrents afin de les transformer en clients et/ou partenaires. Ce retournement stratégique, mal perçu au départ car il était ressenti comme une façon d'« armer l'ennemi » (Lyons, 2000), peut être considéré comme une rupture profonde au sein du secteur, non seulement par rapport aux politiques antérieures d'IBM, mais aussi par rapport aux stratégies qui étaient alors adoptées par les entreprises du secteur. IBM était en effet connue jusque-là pour investir massivement dans ses centres de recherches et exploiter en interne les nouveaux produits développés afin d'accumuler les innovations pour ses propres solutions.

La réorientation stratégique impulsée par le nouveau P-DG consistait, soit à intégrer les innovations d'IBM au sein des produits de certaines firmes concurrentes du secteur, plutôt que de les réserver aux solutions du groupe, soit à les faire distribuer par d'autres concurrents². Malgré les critiques, le P-DG d'IBM était en effet convaincu que fournir aux concurrents des éléments issus

2. Lorsque IBM a développé un nouveau type de puce faite de silicium mais aussi de germanium, la firme a passé de nombreux accords avec d'autres entreprises, même concurrentes, afin que certaines achètent la nouvelle technologie, et que d'autres la distribuent.

des laboratoires d'IBM permettait de gagner des clients durablement : « Une fois que les firmes ont intégré vos éléments dans le design de leurs propres produits, ils ne vont pas vous renvoyer à moins que vous ayez fait quelque chose de très grave. »³ L'idée centrale défendue ici est qu'en transformant ses « ennemis » en « amis », l'entreprise favorise son propre développement. Aujourd'hui, la généralisation de ces pratiques impose aux firmes du secteur de gérer les relations de coopération et d'essayer d'en limiter les dysfonctionnements potentiels. Certaines grandes entreprises ont ainsi mis en place des stratégies claires de coopération qui s'appuient sur des procédures formalisées et codifiées pour aider les managers à maîtriser le paradoxe inhérent à ce type de relation.

Intégration des pôles opposés

Chez certains leaders du secteur, la politique de coopération est clairement exposée dans des guides officiels et repose généralement sur deux principes-clés : d'un côté la valeur pour le client et, de l'autre, la valeur pour les actionnaires, lesquelles correspondent aux deux dimensions antagonistes de la coopération. En effet, afin de maximiser la valeur pour le client, les firmes concurrentes ont intérêt à mettre en commun leurs ressources et leurs systèmes pour offrir la meilleure solution possible ; à l'inverse, dans l'objectif de maximiser la valeur des actionnaires les managers doivent vendre le plus possible de solutions complètes provenant uniquement de leur firme. Or, pour certaines de ces firmes, ces deux principes doivent être intégrés par les individus et rester équilibrés : « Ceci conduit à deux

principes fondamentaux qui doivent toujours être considérés simultanément et qui doivent restés équilibrés » (extrait de *Engagement Guidelines for Competitive Business Partners*, un guide sur la coopération d'une grande firme du secteur).

Certains de ces guides suggèrent ainsi que les individus doivent accepter le paradoxe sans sacrifier un pôle au profit de l'autre. Pour justifier et renforcer cette idée, les auteurs du guide sur la coopération évoqué précédemment expliquent que ce type de relation ne correspond plus à des situations extrêmes mais à une réalité ordinaire qui ne remet pas en question la compétitivité de l'entreprise, bien au contraire : « Au sein de notre marché qui est de plus en plus ouvert, les clients sont confrontés à un très large choix de solutions IT. Notre société est présente activement dans presque tous les domaines d'activité du secteur, néanmoins, le client est susceptible de préférer une solution qui inclut des composants qui ne proviennent pas de chez nous. Cela signifie que nous avons parfois besoin de coopérer avec des concurrents sans remettre en question notre capacité à rester agressif et compétitifs sur le marché ». Une note de la direction mondiale de la stratégie d'IBM dont nous avons eu connaissance incitait également les managers à changer d'état d'esprit vis-à-vis des relations de coopération entretenues avec SAP afin qu'ils acceptent que des relations partenariales puissent être également concurrentielles (et inversement).

L'analyse des discours des répondants confirme que la coopération et la concurrence cohabitent dans l'esprit des managers : « On restera toujours partenaires et

3. Rapporté dans Lyons (2000).

concurrents, c'est la difficulté du job. On le sait, mais on fait en sorte de dépasser ce paradoxe car sinon on n'avance pas et on ne peut pas faire d'affaires. » (un *alliance manager*). Ce résultat permet de relativiser la thèse de Bengtsson et Kock sur la nécessaire séparation des dimensions opposées et confirme celle développée par (Perroux, 1973) selon laquelle il existe dans toute relation économique des dimensions à la fois coopératives et concurrentielles.

Formalisation des politiques de coopétition

Au sein des guides sur la coopétition, la présentation de la stratégie du groupe s'accompagne de principes généraux mais aussi d'indications précises sur la manière de gérer ces situations. Ces directives apportent des réponses concrètes à des situations particulièrement complexes (voir encadré ci-après). Elles permettent non seulement de clarifier auprès des acteurs concernés les enjeux et la finalité des stratégies d'alliances avec les concurrents, mais aussi, d'un point de vue purement opérationnel, de faciliter le travail quotidien des managers afin d'améliorer leur efficacité ainsi que la performance inter-organisationnelle.

Ces règles de gestion sont en effet établies afin d'aider ces derniers à mieux vivre la coopétition, afin notamment d'éviter l'indécision liée au paradoxe: « ces *guidelines* ont été créés pour aider les employés du groupe à comprendre les actions et les comportements qui permettent à notre entreprise de prendre en compte des besoins variés (...) Les exemples suivants permettent d'illustrer les spécificités de ces *guidelines* et explicitent les choix stratégiques pris par le groupe » (extrait d'un guide sur la coopétition). Lorsque les principes des

guidelines sont bien intégrés, les managers ne les consultent plus mais les appliquent de manière implicite: « je ne pense pas que beaucoup de personnes consultent ces *guidelines*. En revanche, l'esprit de ces *guidelines* est bien assimilé: j'y retrouve des principes qui sont effectivement appliqués. » (un *alliance manager*).

Bien qu'il n'ait pas retenu l'attention des chercheurs, ce type de dispositif contribue à organiser et à structurer les modalités de la coopétition: l'organisation revendique les deux pôles du paradoxe et met en place simultanément des règles de décision précises permettant de limiter l'indétermination liée au maintien de ce paradoxe. D'autres mécanismes viennent également compléter ces premiers éléments.

Gestion compartimentée de la coopétition

Il existe au sein des grandes firmes du secteur une division organisationnelle qui permet de gérer et de résoudre dans la pratique le paradoxe de la coopétition à partir d'un modèle organisationnel compartimenté lequel correspond à une résolution spatiale du paradoxe.

L'idée centrale est que la firme comporte deux dimensions: l'une coopérative représentée par les *alliance managers* et d'autres types d'influenceurs; et l'autre concurrentielle, représentée par le reste de la force de vente. Un *alliance manager*: « Nous, notre rôle, c'est de coopérer avec les partenaires, alors, bien entendu, il y a de la concurrence, mais on essaie de la mettre de côté et de faire jouer les complémentarités qui peuvent exister entre nos firmes, pas les rivalités. » À l'image de Janus, les firmes présentent ainsi un double visage, à la fois coopératif et concurrentiel, tandis que les individus sont investis d'une mission à

FORMALISATION DE LA COOPÉTITION CHEZ LES LEADERS DU SECTEUR

Certains guides consacrés à la gestion de la coopétition expliquent en fonction des situations et des types de partenaire-concurrent, ce que doivent faire les managers. Ces indications sont présentées comme des principes généraux qui peuvent être adaptés au cas par cas en fonction du contexte. De nombreux critères sont pris en compte : le type d'activité du partenaire-concurrent, la nature de la relation (dyadique, multipartenaire) et l'activité concernée (ventes, marketing, développement de produits, etc.). Pour chaque configuration les responsabilités en interne des différentes équipes sont précisées, de même que les types de partenariat possibles. Les guides résument l'ensemble des situations où les unités d'affaires peuvent accepter de coopérer avec un concurrent ainsi que les principes que les managers doivent garder à l'esprit lorsque de tels accords voient le jour. Des exemples concrets viennent expliciter les règles de gestion, ce qui facilite l'application de ces principes. L'un des cas le plus simple est celui où un éditeur d'applications concurrents propose à l'une des divisions de la firme la création d'une solution intégrée incluant son logiciel applicatif, un logiciel de base de données concurrent, un serveur et des services de la firme. La politique est alors d'accepter ce type d'accord à condition que celui-ci ne soit pas exclusif : les managers doivent encourager l'éditeur à proposer également une solution avec un logiciel de base de données développé en interne.

Dans le cas d'opportunités d'alliances de co-développement avec mise en commun de ressources pour améliorer la performance de logiciels concurrents fonctionnant sur des serveurs de l'entreprise, cette dernière préconise de coopérer tout en s'assurant que des ressources comparables ou supérieures sont mises à la disposition de ses propres logiciels et que la combinaison logiciel-serveur développée en interne reste la solution la plus optimale.

Grâce à des mises en situation détaillées, ces *guidelines* indiquent aux managers s'ils doivent ou non accepter la coopétition et leur suggèrent comment l'orienter. Ces dispositifs opérationnels facilitent ainsi le travail quotidien des responsables d'alliances puisqu'ils leur offrent un cadre concret pour aborder des relations complexes.

dominante soit coopérative, soit concurrentielle.

Dans ce modèle, la direction générale met en place différents dispositifs pour favoriser d'un côté la compétition interfirmes, et de l'autre, la coopération. Dans certaines firmes du secteur, ces rôles sont clairement définis, formalisés en particulier par les objectifs professionnels liés aux postes.

Par exemple, les *alliance managers* sont généralement rémunérés en fonction du chiffre d'affaires réalisé en collaboration avec le partenaire concurrent. En outre, la plupart des grandes firmes sont structurées en divisions et coopèrent sur des activités complémentaires et non concurrentes, ce qui favorise le compartimentage des activités.

Ce clivage organisationnel a l'avantage de faciliter les relations non seulement en interne car les divisions d'une même firme qui se trouvent en coopétition sont séparées, ce qui évite certains conflits d'intérêt, mais aussi en externe car les partenaires sont satisfaits d'avoir en face d'eux des interlocuteurs qui souhaitent développer les partenariats. Ces dispositifs permettent ainsi de réduire les dysfonctionnements liés au paradoxe de la coopétition. Ils font écho au principe de séparation de Bengtsson et Kock (2000) et à la logique de « compartimentage » développée par Josserand et Perret (2003) consistant à « réserver non pas des moments mais des espaces d'expression distincts des logiques contradictoires au sein de l'organisation » (p. 168). Il s'agit d'une logique synchronique puisque les dimensions antagonistes peuvent être menées en même temps mais pas sur les mêmes niveaux : « Pour que le compartimentage fonctionne, il convient de réduire les interdépendances entre niveaux et gommer les points de friction ou de rencontre (Barel, 1989) (...) Dans l'organisation, le compartimentage se traduira par la création de niveaux hiérarchiques (groupe, unité opérationnelle, division, etc.) au sein desquels des logiques différenciées peuvent s'exprimer. Cette démarche peut également s'appliquer à un même niveau hiérarchique par la création d'espaces différenciés horizontalement (entre les unités opérationnelles par exemple par métier, zone géographique, pays, etc.). » (Josserand et Perret, 2003, p. 168). Dans le cas du secteur étudié ici, la division se fait souvent au niveau horizontal des différentes unités d'affaires. D'un point de vue conceptuel, ce modèle organisationnel repose également sur l'idée développée par Bengtsson et Kock (2000)

selon laquelle l'internalisation de la coopétition doit se faire le moins possible au niveau de l'individu : « Les individus au sein des firmes ne peuvent agir qu'en fonction d'une ou des deux logiques d'interaction en même temps. Ces deux dimensions doivent être divisées entre les individus au sein des firmes, ou bien une dimension doit être contrôlée et régulée par un acteur intermédiaire, telle une association collective. » (Bengtsson et Kock, 2000, p. 411).

L'analyse des discours des répondants montre en effet que si la coopétition est devenue une norme stratégique reconnue par tous dans le secteur, certains acteurs impliqués dans ces relations ne gèrent qu'une seule dimension en même temps, soit coopérative, soit concurrentielle. Par exemple, pour les responsables d'alliances interviewés, la priorité est donnée à la coopération. Un directeur des partenariats : « Cela semble naturel finalement d'être concurrent et partenaire, car comme tout est cloisonné, il n'y a pas vraiment d'interaction entre les deux. On retrouve souvent dans la même pièce plusieurs intégrateurs et éditeurs concurrents mais on considère avant tout qu'on est partenaires. »

Dans leurs discours, les *alliance managers* utilisent le vocabulaire de la coopération et leurs correspondants dans les autres firmes sont considérés comme des partenaires, même si les entreprises sont concurrentes : « IBM est un concurrent important de notre groupe, mais nous, sur notre activité, nous sommes partenaires. » (un *alliance manager*). Certains *alliance managers* interviewés critiquent ainsi ouvertement le comportement non coopératif de certains homologues des firmes partenaires : « Mr X de la société Y n'a rien compris aux relations de coopération [...] La société Y pra-

tique des tarifs prohibitifs avec ses partenaires, et surtout avec nous, alors que nous réalisons ensemble un chiffre d'affaires très important. » Ces critiques concernent précisément les comportements agressifs et concurrentiels des partenaires-concurrents qui n'adoptent pas selon eux un comportement « loyal », c'est-à-dire coopératif. Ces *alliance managers* soulignent en même temps la meilleure volonté d'autres alliés. Le même *alliance manager*: « [...] En revanche, avec les gens de la société W, il est beaucoup plus facile de travailler ensemble ».

Les *alliance managers* se sentent investis d'une mission collaborative qui tend à détrôner tout autre type d'action, notamment concurrentielle. Au cours des entretiens, il fut par exemple difficile d'aborder le thème de la concurrence directement. Si nous abordions trop vite cet aspect de la relation, les *alliance managers* devenaient moins intéressés par la discussion. Un *alliance manager*: « Nos firmes sont concurrentes, mais nous (Mr Y et Mr Z), nous sommes partenaires. » Le rôle des *alliance managers* est en effet de s'impliquer dans la relation coopérative, un de leurs objectifs étant de commercialiser certains produits et/ou services en collaboration avec le partenaire.

Rôle des alliance managers

Cette division du travail instituée dans les entreprises étudiées et le rôle dévolu aux *alliance managers*, contribuent activement à la maîtrise du paradoxe. Dans le domaine des technologies de l'information en particulier, les *alliance managers* correspondent à un besoin effectif de gérer des partenariats de plus en plus nombreux et complexes qui impliquent fréquemment des firmes concu-

rentes (Spekman *et al.*, 1999, 2002; Taylor, 2005).

Les responsables d'alliances, chargés de la dimension coopérative, permettent ainsi de relier et de coordonner des intérêts théoriquement contradictoires. Un *alliance manager* aura également pour rôle de servir de lien entre son entreprise et une entreprise concurrente et d'agir comme un « influenceur ». En faisant connaître les dernières technologies, l'*alliance manager* va en effet influencer son partenaire afin qu'il promeuve, à son tour, cette technologie. « (...) dans le cas de relations entre éditeurs et intégrateurs, ceux-ci ne font pas de la revente directe de produits ou de licences; parfois ils le font, mais ce n'est pas le cœur de leur métier. En revanche, ils ont de l'influence auprès des clients et peuvent influencer leurs choix (...). On peut dire dans ce cas-là que l'important c'est que le partenaire influence le choix de ses clients en notre faveur; aussi va-t-on essayer de l'influencer positivement en le rencontrant, en communiquant auprès de lui sur notre entreprise, en le formant à nos produits, en lui facilitant certaines démarches, mais aussi en lui communiquant des informations privilégiées soit sur notre entreprise (fonctionnement, contacts, chiffres etc.), soit sur des opportunités de marchés. » (un directeur des partenariats).

L'influence repose sur la confiance entre partenaires, or celle-ci est loin d'être simple à instaurer entre concurrents: « Lorsque deux organisations concurrentes décident de s'allier, il est difficile d'avoir confiance immédiatement: l'autre organisation est d'abord perçue comme une rivale et il est difficile de travailler ensemble. » (un directeur des partenariats). De ce fait, plusieurs actions de socialisa-

tion sont mises en œuvre afin de pallier cette méfiance (par exemple, en provoquant des rencontres informelles). Ces actions de socialisation permettent de passer d'une simple gestion transactionnelle à une gestion plus relationnelle des concurrents, ce qui permet d'influencer davantage le partenaire. Un directeur des partenariats : « Lors d'événements communs, nous avons toujours, Mr X et moi-même, des moments où nos échanges sont beaucoup plus cordiaux et détendus. Je profite aussi de ces occasions pour lui présenter des acteurs-clés de notre firme (les commerciaux grands comptes, les directeurs, les architectes IT, etc.) ou en tous cas ceux qui ont de notre point de vue une valeur potentielle pour l'alliance. » (un directeur des partenariats).

Dans le cas des alliances de distribution observées, un objectif sous-jacent à la relation est également de se signaler entre partenaires de nouveaux marchés. Comme le soulignent différents *alliance managers* : « L'objectif d'une alliance étant d'augmenter le chiffre d'affaires, une alliance réussie est celle où le partenaire communique des informations concernant un nouveau marché à un partenaire. Il faut donc qu'ils aient confiance l'un envers l'autre afin qu'ils aient envie de travailler ensemble plutôt qu'avec d'autres. On dépasse alors les liens de concurrence qui peuvent exister par ailleurs. » Dans certains cas, les enjeux sont stratégiques : « La réussite de ce type de relation est particulièrement importante avec les constructeurs car l'enjeu dans ces cas-là est de pouvoir être intégré en amont de la chaîne de valeur du client. » (un *alliance manager* travaillant chez un éditeur d'ERP).

Les discours des répondants montrent finalement que la confiance peut exister, même entre *alliance managers* de firmes très concurrentes (entre un leader et son challenger direct par exemple). Un *alliance manager* : « Les firmes A et B se sont souvent "bouffé le nez" sur certains marchés, mais pendant ce temps, nous [les deux *alliance managers* de A et de B], nous étions en train de signer l'une des plus solides alliances sur le marché français. »

L'action des *alliance managers* se heurte néanmoins à des difficultés : ambiguïté du rôle, incompréhension des autres acteurs en interne, problème de crédibilité par rapport aux partenaires-concurrents, etc. De manière générale, l'ensemble des dispositifs organisationnels mis en place pour gérer le paradoxe présentent plusieurs limites. Aussi, pour y remédier, les managers ont-ils également recours à l'arbitrage.

L'arbitrage

Même si la formalisation de règles de gestion, le compartimentage structurel et l'action des *alliance managers* facilitent la conduite de relations de coopétition, ils ne suppriment pas entièrement les tensions inhérentes à ce paradoxe et d'autres modalités telles que l'arbitrage sont parfois mises en place.

Des tensions externes et internes

Sur le terrain, la réalité est plus complexe que ne le laisse supposer le modèle du compartimentage et les individus restent confrontés à l'ambiguïté et au paradoxe de la coopétition. Par exemple, même si la coopération a lieu sur des produits complémentaires, il est difficile de promouvoir un produit ou service d'un concurrent alors qu'il existe le même type de produit ou ser-

vice au sein de leur propre entreprise : « Je suis chargé de “vendre” des solutions d’infrastructure à des cabinets de conseil partenaires de notre entreprise, mais c’est quasiment mission impossible car nous sommes en même temps leur plus gros concurrent en matière de services. Ceci explique pourquoi, même si nos solutions sont intéressantes, il ne vont pas les favoriser. » (un *alliance manager*). La difficulté provient ici de la méfiance des partenaires qui équivaut à un dysfonctionnement externe.

En outre, malgré les campagnes de communication sur le thème de la coopétition, les *alliance managers* sont encore perçus comme des traîtres pactisant avec l’ennemi car ils développent des activités qui concurrencent celles qui existent en interne : « Les alliance managers sont souvent considérés comme des traîtres qui rendent plus forts les concurrents. » (un manager interviewé). Ce type de perception fragilise la légitimité des *alliance managers* à l’intérieur des firmes ce qui bloque parfois certaines de leurs actions (coupure des budgets, manque de ressources) et peut conduire à l’échec des alliances. Il s’agit dans ce cas d’un dysfonctionnement d’ordre interne.

Un clivage organisationnel de plus en plus perméable et instable

Le modèle compartimenté n’est pas non plus représentatif de l’ensemble des situations : de nombreuses exceptions, à la fois au niveau de l’organisation, des marchés et de la chaîne de valeur, viennent remettre en question les clivages entre la coopération et la concurrence. D’un point de vue organisationnel tout d’abord, les commerciaux, traditionnellement impliqués dans des actions de concurrence, peuvent être amenés à

mettre en place des actions de coopération. C’est le cas notamment lorsqu’ils identifient sur le terrain des opportunités d’affaires où le client demande une solution intégrant plusieurs firmes concurrentes. De leur côté, les *alliance managers* sont souvent confrontés à des situations fortement concurrentielles, par exemple lorsque la relation se passe mal avec le partenaire ou lorsque les opportunités d’affaires avec les partenaires impliquent aussi d’autres concurrents.

Ensuite, d’un point de vue des marchés et de la chaîne de valeur, il peut exister de la coopération et de la concurrence sur tous les niveaux de la chaîne de valeur et sur tous les marchés : la coopération et la concurrence ne s’articulent pas forcément en fonction de la distance par rapport aux clients, contrairement au modèle de Bengtsson et Kock (2000). Au niveau commercial par exemple, il est de plus en plus fréquent dans le secteur que des entreprises de services concurrentes répondent collectivement à des appels d’offres remettant ainsi en question l’idée que la coopération entre concurrents ne serait réservée qu’aux activités éloignées du client. Les exigences des clients ont fait ainsi évoluer ces dernières années les tendances qui avaient pu être observées sur certains marchés.

L’arbitrage au sein des firmes du secteur

La difficulté de gérer la coopétition tient également au fait que dans certaines firmes, les *alliance managers* peuvent se retrouver en concurrence directe sur un marché avec des commerciaux de leur entreprise mais appartenant à des divisions distinctes, se retrouvant ainsi en porte-à-faux avec eux. La direction doit alors arbitrer entre différentes propositions commerciales. Un

alliance manager d'IBM: « Il y a coopétition avec les sociétés de services telles que Cap Gemini, Accenture, ATOS, etc. dans la mesure où ils sont concurrents d'IGS, mais intégrateurs d'éléments *hardware* et *middleware* d'IBM. Les divisions *Server* et *Software* d'IBM traitent donc ces sociétés comme des partenaires, et développent des partenariats, se plaçant parfois en porte-à-faux avec IGS et avec le commercial IBM en charge d'un client. Exemple: le commercial (appartenant au « secteur » manufacturing) en charge de Renault propose avec IGS un projet de *Business Intelligence*; il peut se trouver en concurrence avec Cap, qui discute avec le commercial *Software* d'IBM pour proposer un *middleware* IBM. Dans ce cas, le commercial de Renault peut « escalader », c'est-à-dire demander à un échelon de management commun aux deux parties en conflit d'arbitrer entre elles. »

La nouveauté ici est que l'arbitrage est internalisé au sein des firmes, alors que l'arbitrage observé par Bengtsson et Kock (2000) dans des industries traditionnelles était réalisé à l'extérieur des firmes par une organisation tierce. Malgré cette internalisation, il est remarquable d'observer que les projets commerciaux réalisés en collaboration avec un concurrent sont régulièrement privilégiés au détriment de ceux intégrant uniquement les solutions de l'entreprise car le marché et les attentes des clients influencent positivement ce type de coopétition.

Avantages et inconvénients des logiques de coordination

La confrontation entre la théorie et la pratique nous a permis finalement de dégager deux formes ou logiques de coordination

principales comprenant un certain nombre de dispositifs (tableau 2):

- la *logique de séparation*, c'est-à-dire, l'internalisation des deux composantes (coopération et concurrence) au sein de l'organisation mais avec une séparation au niveau des individus;
- la *logique d'internalisation*, c'est-à-dire, l'internalisation des deux composantes de la coopétition au sein de l'organisation mais aussi au niveau des individus.

Dans la première forme, il y a par définition séparation des dimensions et les individus doivent utiliser exclusivement le moyen d'action qui leur est affecté, c'est-à-dire soit coopérer soit développer la compétition. Cette forme de coordination repose sur la pertinence et la cohérence du compartimentage: quels individus sont chargés de la coopération, quels individus sont chargés de la compétition et dans quel domaine. Cette répartition/attribution des rôles doit être adaptée à la position et à la stratégie de l'organisation. Les activités menées par les porteurs de chacune des deux logiques doivent être complémentaires et non pas contradictoires. Dans ce cas, un arbitrage existe *a priori* à travers la division du travail et dans une moindre mesure *a posteriori* lorsque des conflits perdurent.

Les avantages de ce dispositif sont multiples. Tout d'abord, il faut noter la simplicité du dispositif et du pilotage des acteurs concernés. La contradiction est éliminée *a priori* par le compartimentage, il n'y a donc pas besoin de contrôle permanent pour repérer l'émergence des contradictions et les réguler au cas par cas. Ensuite, la séparation permet de garantir une certaine efficacité des individus car elle limite l'indécision. De plus, ces derniers n'ont pas à assurer en permanence l'équilibre entre

compétition et coopération: ils peuvent maximiser plus facilement leurs efforts en cherchant à coopérer au mieux ou à l'emporter dans la compétition.

Le principal inconvénient de cette méthode réside néanmoins dans le fait que les rééquilibrages éventuels concernant les priorités stratégiques et opérationnelles doivent être détectés par la direction et sont imposés par elle en fonction des résultats respectifs des actions de coopération et de compétition. Il sont alors plus difficilement acceptés par les individus porteurs de chacune des deux composantes de la coopération, individus qui tendent à privilégier la logique d'action dont ils ont la charge: pourquoi développer des alliances alors qu'on pourrait l'emporter en restant seul? Pourquoi cesser de coopérer dans ce domaine alors qu'il y a encore un potentiel?

Dans la logique d'internalisation, il y a absence de compartimentage: les individus porteurs de la coopération sont cadrés en fonction d'objectifs particuliers, mais ils ont la liberté de choisir la manière de mener la coopération (liberté de déterminer quand et surtout comment ils coopèrent ou entrent en coopération avec le coopérateur). L'arbitrage existe *a posteriori* et il est du ressort de la direction.

Les avantages résident dans le fait que les individus et l'organisation bénéficient d'une plus grande réactivité, les tensions provoquées par la contradiction, lorsqu'elles ne sont pas trop importantes, sont gérées par les agents eux-mêmes sans intervention de la direction. Ce mode de coordination permet également une plus grande facilité d'ajustement de l'équilibre entre la coopération et la compétition car les indivi-

dus en charge de la relation avec le coopérateur intègrent les deux logiques.

Les inconvénients de ce type de coordination correspondent aux dérives et à l'inefficacité liées au fait que les individus éprouvent des difficultés pour mettre en œuvre une logique d'action mixte composée de deux éléments potentiellement contradictoires: hésitations et lenteurs provoquées par la gestion de la contradiction; tendance à surmonter la contradiction en sacrifiant l'un des éléments de celle-ci; imprévisibilité des comportements des individus devant gérer une contradiction car le mode de résolution varie d'une personne à l'autre, etc. Enfin, l'arbitrage *a posteriori* impose comme dans la première logique des décisions effectuées par la direction.

III. – DISCUSSION

Les travaux sur la coopération développent l'idée fructueuse selon laquelle la combinaison de formes élémentaires jugées antagoniques peut en réalité se traduire par une amélioration des performances (Nalebuff et Brandenburger, 1996; Bengtsson et Kock, 2000). La mixité des formes de coordination crée néanmoins une complexité et des tensions (Das et Teng, 2000; De Rond et Bouchikhi, 2003) qui doivent être maîtrisées avec l'instauration de certaines séparations entre les logiques opposées et/ou le recours à des dispositifs de régulation spécifiques. En effet, même si leur association présente des avantages potentiels, les organisations qui mettent en place des stratégies de coopération anticipent le fait que les deux logiques de base de la coopération risquent d'entrer en conflit (Das et Teng, 2000).

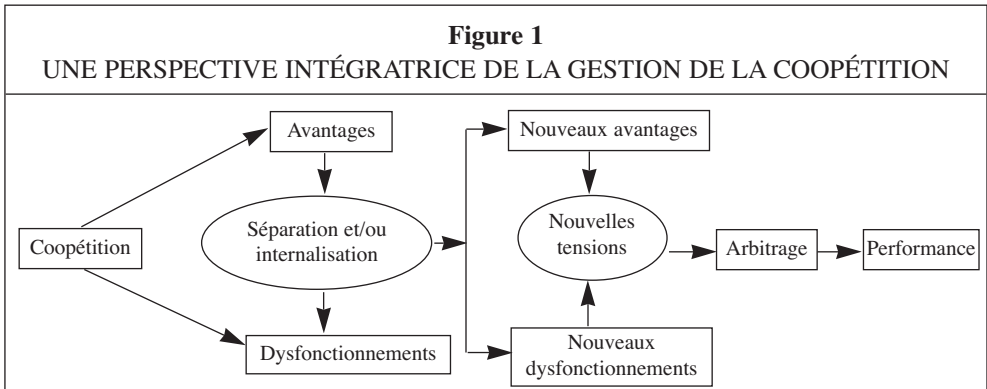
Tableau 3
LES LOGIQUES DE COORDINATION DE LA COOPÉTITION

Forme de coordination	Dispositif	Principes	Avantages	Inconvénients
Séparation	Compartimentage <i>Alliance managers</i> Formalisation rigide Arbitrage	Séparation Répartition des rôles Arbitrage <i>a priori</i> et dans une moindre mesure <i>a posteriori</i>	Simplicité Moins de contrôle Limite l'indécision Efficacité Maximisation des efforts	Rééquilibrages imposés par la direction Incompréhension des acteurs
Internalisation	Formalisation plus flexible Absence de compartimentage <i>Alliance managers</i>	Autonomie des acteurs Reporting accru Arbitrage <i>a posteriori</i>	Réactivité Facilité d'ajustement Flexibilité	Hésitations, lenteur Une dimension favorisée au détriment de l'autre Imprévisibilité Rééquilibrages imposés <i>a posteriori</i>

Ce conflit n'est pas forcément perçu comme une menace mais comme un problème qui doit être maîtrisé et géré. Différents modèles organisationnels ont ainsi été proposés pour limiter ces dysfonctionnements. Bengtsson et Kock (2000) suggèrent par exemple que les organisations peuvent internaliser et maîtriser le conflit entre les deux logiques de base, en revanche, il est difficile pour les individus d'internaliser des tensions antagonistes. L'une des modalités de la coopétition est donc, comme nous l'avons vu, la séparation, notion-clé mise en avant par Bengtsson et Kock.

Ce dispositif est important mais, selon nous, la maîtrise de la dimension potentiellement contradictoire de la coopétition ne repose pas uniquement sur une séparation. Nous croyons avec d'autres auteurs que celle-ci s'accompagne dans tous les cas d'une action intégratrice et dialectique (De Rond et Bou-

chikhi, 2003) qui peut prendre des formes diverses: règles de gestion garantissant les deux dimensions de la coopération et de la compétition, procédures d'arbitrage *a posteriori*, etc. Les guides formalisés sur la coopétition constituent l'un de ces éléments. En effet, nous avons vu qu'ils encouragent les *alliance managers* non seulement à jouer le jeu de la coopération avec les concurrents, mais aussi à prendre en compte la dimension compétitive de ce type de relation. Cette formalisation est dans certains cas « flexible » car elle laisse une certaine autonomie aux acteurs pour arbitrer eux-mêmes, en fonction des tensions rencontrées: « Lorsque l'on répond à une demande d'intégration de la part d'un client, la décision d'engager ou non la division services du groupe ou un intégrateur concurrent, ou bien encore une combinaison des deux, doit être fondée sur l'évaluation de la situa-



tion plutôt que sur un ensemble de règles fixes. » (extrait d'un guide sur la coopération d'un leader du secteur).

Chacun de ces dispositifs comporte des avantages et des inconvénients et ne peut être mis en place de manière unique et définitive. Aussi, les modalités de la coopération correspondent-elles selon nous à un processus dynamique pouvant combiner ces différents dispositifs, ce qui n'avait pas été mis en évidence jusqu'ici (figure 1). De plus, comme l'ont souligné Vlaar *et al.* lorsqu'ils ont étudié l'impact de la formalisation sur les relations interorganisationnelles (Vlaar *et al.*, 2005), ce processus aboutit à l'émergence de nouvelles tensions dialectiques. En effet, dans le cas que nous avons étudié ici, nous pensons que les dispositifs pour gérer la coopération conduisent les acteurs à faire face à de nouvelles tensions qui émergent non pas des fonctionnements et dysfonctionnements des logiques propres à la coopération (Das et Teng, 2000 ; De Rond et Bouchikhi, 2003), mais des fonctionnements et dysfonctionnements liés aux dispositifs de gestion. C'est le cas notamment des tensions internes et externes que nous avons décrites

plus haut. L'arbitrage *a posteriori* peut ainsi dans certains cas pallier les problèmes créés par les dispositifs mis délibérément en place (figure 1). Cette dernière proposition mériterait tout particulièrement d'être confirmée lors de prochaines recherches en mettant davantage l'accent sur le caractère processuel et dynamique des dispositifs mis en place.

CONCLUSION

Une meilleure connaissance de la coopération et de ses mécanismes est devenue aujourd'hui stratégique et concerne, à des degrés divers, toutes les organisations, quelle que soit leur taille et quel que soit leur domaine d'activité. L'objectif de cette recherche était donc de comprendre comment les organisations gèrent ces relations et comment les individus parviennent à maîtriser le paradoxe inhérent à ce type de pratique. En particulier, notre travail visait à répondre à un besoin important en recherches concernant les préoccupations croissantes des firmes du secteur des TIC, de plus en plus impliquées dans des relations complexes.

À partir des travaux de Bengtsson et Kock (1999, 2000), Josserand et Perret (2003) et d'auteurs développant une approche dialectique de la coopétition, nous avons mis en lumière le rôle des dispositifs organisationnels dans la résolution du paradoxe. En particulier, nous avons souligné l'existence de deux logiques de coordination : une logique de compartimentage et une logique d'internalisation. Ces deux logiques intègrent différents dispositifs organisationnels et créent à leur tour des tensions dialectiques (Vlaar *et al.*, 2005).

De nombreux points restent toutefois en suspens et mériteraient d'être approfondis. Premièrement, une voie d'exploration possible est relative à l'étude des formes intermédiaires de coordination combinant les logiques et les dispositifs présentés plus haut. La question est non seulement de savoir quelles sont ces formes mixtes, mais aussi dans quelle mesure et comment les différents dispositifs sont combinés.

Deuxièmement, il serait judicieux de suivre l'évolution de la coopétition à travers le temps en analysant l'impact des dispositifs mis en place sur l'efficacité de l'alliance : quels sont les impacts en termes de performance ? Comment faire évoluer ces dispositifs lorsque la concurrence s'intensifie ? Quelles sont les implications des nouvelles tensions créées par les méthodes de résolution du paradoxe ?

Ces différentes pistes représentent selon nous un programme de recherche extensible à l'ensemble de la chaîne de valeur (R&D, marketing, *supply chain*, etc.). De plus, les résultats obtenus dans le secteur des technologies de l'information, secteur particulièrement avancé sur les questions de coopétition, pourraient servir de cadre de référence à d'autres d'industries. Nous pensons notamment à l'industrie pharmaceutique où la coopétition est devenue un mode de plus en plus stratégique de développement des firmes.

BIBLIOGRAPHIE

- Astley W.G., Fombrun C.J., "Collective strategy : social ecology of organizational Environments", *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, 1984, p. 576-587.
- Baldwin A.R., Bengtsson M., "The emotional base of interaction among competitors: an evaluative dimension of cognition", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 20, n° 1, 2004, p. 75-102.
- Bardin L., *L'Analyse de contenu*, Paris, PUF, 1993.
- Bateson G., *Steps to an Ecology of Mind*, New York, Chandler, 1972. Traduction française : *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Seuil, 1980.
- Bengtsson M., Kock S., "'Coopetition' in business networks – to cooperate and compete simultaneously", *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n° 5, 2000, p. 411-426
- 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.
- Bresser R., Harl J.E., "Collective strategy: vice or virtue?", *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 3, 1986, p. 408-427.

- Campbell-Kelly M., *Une histoire de l'industrie du logiciel; des réservations aériennes à Sonic le Hérisson*, Vuibert, Paris, 2003.
- Clarke-Hill C., Li H., Davies B., "The paradox of co-operation and competition in strategic alliances : towards a multi-paradigm approach", *Management Research News*, Patrington, vol. 26, n° 1, 2003, p. 1-21.
- Contractor F.-J., Lorange P., "The growth of alliances in the knowledge-based economy", *International Business Review*, vol. 11, n° 4, 2002, p. 485-503.
- Das T.-K., Teng B., "Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective", *Organization Science*, vol. 11, n° 1, 2000, p. 77-101.
- De Rond M., *Strategic alliances as social facts : business, biotechnology & intellectual history*, Cambridge, The Cambridge University Press, 2003.
- De Rond M., Bouchikhi, H., "On the dialectics of strategic alliances", *Organization Science*, vol. 15, n° 1, 2004, p. 56-69.
- Doz Y.L., "The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions of learning processes", *Strategic Management Journal*, vol. 17, 1996, p. 55-83.
- Doz Y.L., Hamel G., *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1998.
- Dumez H., Jeunemaître A., « Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n° 1, 2005, p. 27-48.
- Dussauge P., « Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes : le cas des industries aérospatiales et de l'armement », *Revue française de gestion*, n° 80, 1990, p. 5-16.
- Giordano Y., « Les paradoxes : une perspective communicationnelle », *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Perret V. et Josserand E., Paris, Ellipses, 2003.
- Fjeldstad Ø., Becerra M. et Narayanan, "Strategic action in network industries : an empirical analysis of the European mobile phone industry", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 20, 2004, p. 173-197.
- Hallikas J., Levy J., Ritala P., Sissonen H., "Competitive and cooperative networks in the ICT sector to indicate the level of coepetition", 2nd Workshop on Coopetition Strategy, September 14-15, 2006, Milan, Italy 2006.
- Hamel G., "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, p. 83-104.
- Hamel G., Doz, Y., Prahalad, C.K., "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 1, 1989, p. 133-139.
- Ibert J., « La gestion des relations entre firmes concurrentes », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 148, 2004, p. 153-177.
- Josserand E., Perret V., « Pratiques organisationnelles du paradoxe », *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, (sous la direction de), Ellipses, Paris, 2003.
- Koenig G., *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages : construction et gestion des activités, management d'exigences contradictoires*, Paris, Nathan, 1996.

- Lado A., Boyd N.G. et Hanlon S.C., "Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model", *The Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, 1997, p. 110-141
- Levinson N.S., Asahi, M., "Cross-national alliances and interorganizational learning", *Organizational Dynamics*, vol. 24, n° 2, 1995, p. 50-63.
- Miles B., Huberman M., *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck université, 1991. Traduit de : *Qualitative Data Analysis: a source book of new Methods*, Londres, Sage Publications, 1984.
- Nalebuff B., Brandenburger A., *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris, 1996.
- Pellegrin-Boucher E., *Stratégies de coopération: modalités et implications. Le cas du secteur des ERP et des services*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier I, 2006.
- Perroux F., *Pouvoir et économie*, Paris, Bordas, 1973.
- Quinn R., Cameron K., "Organizational paradox and transformation", *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Quinn R. et Cameron K. (Eds), Cambridge, MA, Ballinger, 1988, p. 1-18.
- Shapiro C., Varian H., *Économie de l'information, guide stratégique de l'économie des réseaux*, De Boeck Université, Paris, 1999.
- Spekman R.E., Theodore M., Isabella, Lynn A., MacAvoy T.C., "Alliance management", *Journal of Management Studies*, vol. 35, n° 6, 1998, p. 747-773.
- Taylor A., "An operations perspective on strategic alliance success factors: an exploratory study of alliance managers in the software industry", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 25, n° 5-6, 2005, p. 469-489.
- Vlaar P. W. L., Van Den Bosch F. A. J., Volberda H. W., "Towards a dialectic perspective on formalization in interorganizational relationships : how alliance managers capitalize on the duality inherent in contracts, rules and procedures", *Organization Studies*, vol. 8, n° 4, 2007, p. 437-466.
- Watzlawick P., Weakland J., Fish R., *Changements : paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil, 1975.
- Weick K.E., *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1979.

Copyright of *Revue Française de Gestion* is the property of Lavoisier and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.